UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

JOSEANO LIRA SANTOS

FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY, ARAPIRACA/AL

SÃO CRISTÓVÃO
2019

JOSEANO LIRA SANTOS

FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY, ARAPIRACA/AL

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.ª Drª Thaís Ettinger Oliveira Salgado

SÃO CRISTÓVÃO
2019

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SANTOS, Joseano Lira. **Fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos:** Hospital de Emergência Drº. Daniel Houly, Arapiraca/AL**.** Aracaju: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal de Sergipe, 2019, 84 p. Trabalho de Conclusão Final.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Santos, Joseano Lira
S237f Fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos: Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly, Arapiraca/AL / Joseano Lira Santos; orientadora Thaís Ettinger Oliveira Salgado – São Cristóvão, SE, 2019.
84 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública) – Rede Nacional PROFIAP, Universidade Federal de Sergipe, 2019.

1. Administração pública. 2. Hospitais públicos – Administração de pessoal – Alagoas. 3. Motivação no trabalho. I. Salgado, Thaís Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.088:331.101.3.

O Trabalho de Conclusão Final intitulado FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY, EM ARAPIRACA/AL, apresentado por JOSEANO LIRA SANTOS, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP – Universidade Federal de Sergipe, obteve conceito_____.

São Cristóvão, 27 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Drª. Thaís Ettinger Oliveira Salgado (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS)

_____

Profº. Drº. Marcos Eduardo Zambanini (Examinador Interno)
Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS)

_____

Profª. Drª. Rosangela Sarmento (Examinadora Externo)
Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UFS

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DO PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

MESTRANDO: JOSEANO LIRA SANTOS – MATRÍCULA: **201711010015**

TÍTULO FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO: "FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY, ARAPIRACA/AL."

DATA DA DEFESA: 27/06/2019

HORÁRIO: 13:00H

EXAMINADORES:

Membro Presidente – Prof.ª Dra. THAÍS ETTINGER OLIVEIRA SALGADO (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFS)

Membro Interno – Prof. Dr. MARCOS EDUARDO ZAMBANINI (Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFS) e

Membro Externo ao Programa - Prof.ª Dra. ROSÂNGELA SARMENTO SILVA (Programa de Mestrado em Administração – PROPADM/UFS).

PARECER COMPREENSIVO: Depois de avaliarmos o Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado: **"FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY, ARAPIRACA/AL"** e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu TCF e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, conceito:

[X] APROVADO,

[ ] REPROVADO,

na disciplina TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF), em conformidade com o disposto na Resolução Nº 20/2015/CONEPE.

"Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos", São Cristóvão/SE, 27 de Junho de 2019.

Orientadora

Membro Interno do Programa

Membro Externo ao Programa

Aluno do Programa

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos
Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze - CEP 49100-000 - São Cristóvão/SE
(79) 3194-6350

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, Filho e Espírito Santo por este presente chamado vida, e por me proporcionar o encerramento de mais uma jornada para o cumprimento da minha missão aqui na Terra.

Aos meus pais, por serem inspiradores diários de caráter, força e trabalho. Por me apoiarem e incentivarem sempre a atingir meus objetivos, orientando-me para os caminhos que me conduziriam às possíveis oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

A Valderez S. Lira, minha esposa, por estar ao meu lado em todos os momentos dessa trajetória, pela paciência e apoio.

Ao meu filho, Artur Gabriel S. Lira, por quem luto diariamente para proporcionar-lhe uma vida digna, coesa e coerente baseada na fé, na ação e transformação em um ser melhor.

À minha irmã Luana Lira, pelo apoio na orientação desta dissertação.

À minha tia Delita, *in memoria*, por incentivar-me de forma concreta aos estudos, durante minha infância.

Aos meus familiares e amigos, por me incentivarem e compreenderem minhas ausências e momentos difíceis.

A minha orientadora, Professora Thaís Ettinger, pelo tempo dedicado, pelo respeito, compreensão e paciência com minhas dificuldades.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo inestimável, em especial à Raquel e Wenia, pelo tempo, pelas dicas e palavras de conforto bem como pelas caronas até à Universidade.

A todos os docentes do curso, pelos conhecimentos compartilhados.

Aos dirigentes do Hospital de Emergência Drº. Daniel Houly – HE de Arapiraca, pela recepção calorosa em acolher a pesquisa de campo desta dissertação.

A todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a força de vontade”. Albert Einstein.

RESUMO

O objetivo central deste estudo é identificar os fatores organizacionais que interferem na satisfação e na motivação dos servidores públicos do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly (HEDH), localizado em Arapiraca/Alagoas. Nesse sentido, abordaram-se aspectos relevantes para uma melhor compreensão de quais fatores que influenciam na motivação e satisfação dos servidores, e como estes fatores impactam nos alcances das metas institucionais, na qualidade da prestação dos serviços aos usuários, como também no próprio desenvolvimento das respectivas atividades no ambiente de trabalho. A pesquisa trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, cuja população é composta pelos funcionários do supracitado ambiente de trabalho, sendo sua amostra de 198 (cento e noventa e oito) servidores dos níveis de escolaridade fundamental e médio, lotados nos diversos setores do respectivo hospital. A técnica de coleta de dados foi realizada através de um questionário contendo trinta (30) perguntas – relacionadas ao motivograma desenvolvido por Maslow (1970), cujo questionário já validado e referendado em outras pesquisas, que resultaram na identificação dos fatores motivacionais dos respectivos funcionários participantes da amostra – distribuídas entre os servidores participantes do estudo. Os dados foram tabulados e gerados tabelas e gráficos no Microsoft Excel, sendo analisados e embasados, principalmente, na teoria da hierarquia das necessidades humanas de Abrahm Maslow, como também em outras teorias motivacionais como a do “Dois Fatores de Herzberg” e “X e Y de McGregor”. Após análises dos dados coletados foi possível identificar e quantificar as variáveis de motivação – desempenho, autonomia, hierarquia/subordinação, responsabilidade, promoção e produtividade, respectivamente, elementos de satisfação considerados relevantes para realização profissional e pessoal do grupo estudado. Fatores motivacionais que contribuem para um ambiente de trabalho eficiente e eficaz, imprimindo importância e significado para o servidor, cujos resultados alcançados aparecem na motivação para o trabalho, quais sejam: “autonomia e responsabilidade no trabalho, importância e significado do trabalho para o servidor e gostar do que faz” e o fator de menor contribuição, porém, não menos importante é “oportunidade de progresso na carreira”; e os fatores higiênicos “ambiente físico e materiais/ferramentas para a execução do trabalho no HEDH apropriados para a realização das tarefas, remuneração e diferença de tratamento entre os servidores” são os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho, enquanto os fatores “um bom relacionamento com os colegas, estabilidade e competência das chefias imediatas” são os que mais influenciam positivamente evitando a insatisfação dos servidores. Logo, estas necessidades humanas básicas ou fatores básicos são os geradores de motivação mais valorizados e identificados pelos servidores do HEDH/AL.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão Hospitalar. Fatores de Motivação.

ABSTRACT

The central objective of this study is to relate the organizational factors that interfere in the satisfaction and motivation of the public servants of the Dr. Daniel Houly Emergency Hospital (HEDH), located in Arapiraca/Alagoas. In this sense, relevant aspects were approached for a better understanding of what factors influence the motivation and satisfaction of the servers, and how these factors impact on the achievement of institutional goals, on the quality of service provision to users, as well as on the respective activities in the work environment. The research is an exploratory and descriptive study, with a qualitative approach, whose population is composed of the employees of the above-mentioned hospital, and the sample of 198 (one hundred and ninety-eight) servants of primary and secondary education levels, sectors of the respective hospital. The data collection technique was performed through a questionnaire containing thirty (30) questions - related to the motivogram developed by Maslow (1970), whose questionnaire was already validated and endorsed in other researches, which resulted in the identification of the motivational factors of the respective participating employees of the sample - distributed among the servers participating in the study. The data were tabulated and generated tables and graphs in Microsoft Excel, being analyzed and based mainly on Abrahm Maslow's hierarchy of human needs theory, as well as other motivational theories such as the "Two Factors of Herzberg" and "X and And of McGregor. " After analyzing the data collected, it was possible to identify and quantify the motivation variables - performance, autonomy, hierarchy/subordination, responsibility, promotion and productivity, respectively, elements of satisfaction considered relevant for professional and personal achievement of the group studied. tivational factors that contribute to an efficient and effective work environment, imparting importance and meaning to the server, whose results appear in the motivation for the work, that is, in the most relevant factors that are: "autonomy and responsibility at work, importance and meaning of the work for the server and like what it does "and the least contributing factor, but not least is" career advancement opportunity "; and the hygienic factors "physical environment and materials / tools for performing the work in HEDH appropriate for the accomplishment of the tasks, remuneration and difference of treatment between the servants" are the ones that are generating the most work dissatisfaction, whereas the factors "a good relationship with colleagues, stability and competence of the immediate bosses "are the ones that most influence positively avoiding the dissatisfaction of the servants. Therefore, these basic human needs or basic factors are the most valued and motivational satisfaction generators, identified by the HEDH/AL servers.

Keywords: Public Administration; Hospital management; Motivation Factor.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AL..... Alagoas
BA..... Bahia
CHAMA..... Complexo Hospitalar Manoel André
GM/MS..... Gabinete do Ministro/Ministério da Saúde
HEDH..... Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly
IBGE..... Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PE..... Pernambuco
RAS..... Rede de Atenção à Saúde
SAS..... Superintendência de Atenção à Saúde
SE..... Sergipe
SESAU..... Secretaria de Estado da Saúde
SUS..... Sistema Único de Saúde
UTI..... Unidade de Terapia Intensiva

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto em que as pessoas passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho, o estudo sobre motivação se fortalece como uma necessidade de gestão de pessoas, no sentido de permitir ao indivíduo oportunidades para dar o melhor de si no ambiente organizacional, além de possibilitar resultados mais satisfatórios para si e para a organização.

Nesse sentido, a teoria motivacional de Abraham Maslow define o indivíduo como um ser organizado e integrado e que possui necessidades fisiológicas e psicológicas, em que desejos e necessidades se manifestam em uma sucessão de meios e fins (CORADI, 1985). Isso significa que a motivação individual é um elemento essencial para diversos aspectos da vida social e profissional das pessoas envolvidas em ambientes organizacionais de entidades públicas e/ou privadas, pois o funcionamento satisfatório de uma instituição depende de profissionais comprometidos em prestar serviços de qualidade e de responsabilidade. Para tanto, é essencial que o profissional se sinta satisfeito tanto na execução do seu trabalho como na realização pessoal.

Maslow (1970) afirma que as motivações dos seres humanos estão conectadas de modo que ao alcançar a satisfação de um objetivo ou de um desejo, assumirá seu lugar outro motivo e assim sucessivamente, sendo esses motivos categoricamente hierarquizados pelo nível das suas preferências. Baseia seu ensinamento em um enfoque introspectivo em diferentes necessidades humanas assim hierarquizadas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

Nesse contexto, percebe-se que a motivação é a razão pela qual uma pessoa sente-se impulsionada a buscar satisfação pessoal e/ou profissional, e enquanto fenômeno, ela tem implicações na vida profissional em termos de saúde, qualidade de vida e bem-estar, e repercussões na organização em nível de eficácia, eficiência e produtividade.

Logo, a motivação no ambiente de trabalho, seja em organizações públicas ou privadas, promove o desenvolvimento das tarefas desempenhadas individualmente e favorece quanto à realização dos resultados almejados, o que eleva os padrões de qualidade e produtividade da entidade organizacional (ALVES, 2011; OLIVEIRA; SILVA, 2012). E a organização hospitalar, entidade considerada

como uma das mais complexas de acordo com Azevedo (1993), sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e reabilitador a pacientes, é caracterizada por Dias et al. (2009) como um ambiente altamente estressante e com atividades muito intensas, uma vez que lida com pessoas debilitadas física e emocionalmente. Portanto, as equipes técnicas envolvidas nessa entidade organizacional tendem a ter situações de ansiedade e tensão maior que outras profissões, o que requer um maior controle mental e emocional desses profissionais para o desempenho de suas atribuições.

Assim, a aplicação desta pesquisa foi propor um (re) conhecimento, por parte da gestão hospitalar, dos aspectos motivacionais que proporcionam satisfação nos servidores e com isso subsidiar ações que atendam às demandas motivacionais declaradas pelos servidores do Hospital de Emergência, objeto deste estudo. E para os administradores parece ter grande utilidade a identificação dos fatores de motivação dos trabalhadores, pois é inquestionável o efeito significativo sobre a motivação quando necessidades básicas não estão sendo atendidas pela organização ou pelos seus líderes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, a ciência da administração no que se refere às organizações públicas tem buscado valorizar os colaboradores com intuito de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Esse novo cenário de gestão surgiu “em resposta à demanda por maior eficiência na oferta de serviços públicos”, com o intuito de fortalecer a governança, redefinir o papel do Estado e promover o ajuste fiscal (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Dentro dessa lógica, as organizações passaram a se preocupar com o nível de motivação de seus servidores, não simplesmente pelo fato de que desejam sua satisfação, mas também, pelo que isto representa em termos de resultados.

Tal mudança nas práticas organizacionais demonstra que a motivação é uma das características fundamentais para o enfrentamento da complexidade do trabalho nas organizações. Assim, observa-se que um aspecto importante para o funcionamento adequado de qualquer organização dependente da atuação

comportamental de seus colaboradores, do papel que exercem, uma vez que, são tão ou mais importante quanto o capital financeiro ou a estrutura física da instituição.

Martins e Emmendoerfer (2006) ressaltam a importância da existência de estudos cientificamente fundamentados que possibilitem a formulação de políticas que promovam a melhoria dos serviços, da gestão e, consequentemente, dos padrões de qualidade das organizações no atendimento ao cidadão.

Logo, os estudos sobre o comportamento humano são considerados uma das áreas mais difíceis para a pesquisa, seja interna ou externamente às organizações. Contribui para tal dificuldade, os coeficientes de motivação e satisfação das pessoas, uma vez que estão entre as variantes causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, isso porque cada um de nós é dotado de indicador significativo desses aspectos (REGIS FILHO e LOPES, 1996). No entanto, o conflito de valores por que passa a sociedade, buscando novos paradigmas e definições ao atual momento, tem instigado transformações no comportamento das pessoas e, consequentemente, nas organizações (JACOB, 1996).

A complexidade do estudo da motivação humana e a sua relevância no contexto das organizações devem ser observadas no sentido da abrangência do tema e da sutileza das inúmeras variáveis que ele comporta quanto ao próprio entendimento das organizações como um todo (BERGAMINI, 1983 apud REIS, 1993). Porém, as pesquisas de opinião no campo simbólico, de motivação e do significado do trabalho, se bem conduzidas, têm-se mostrado um instrumento auxiliar de planejamento estratégico e extrema utilidade, não para que sirvam de tentativa de manipulação das pessoas, mas para que, em se reconhecendo os fatores motivadores, possibilitem projetar um ambiente facilitador ao bom desempenho (KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH, 1988).

Dessa forma, a motivação é vislumbrada como um "processo responsável pela intensidade, direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta" (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010, p.196). Nesse entendimento, os comportamentos são direcionados por uma força que impulsiona a pessoa em prol do alcance de um objetivo específico, e, portanto, própria de cada indivíduo. E, algumas pesquisas têm demonstrado que a motivação, em certa medida, tem uma influência direta no nível de desempenho individual (BRIGHT, 2007; LEWIS; FRANK, 2002; NAFF; CRUM, 1999), corroborando com Vandenabeele (2009), ao afirmar que existe efeito da motivação no desempenho

individual do trabalhador, e que ela pode ser vinculada como um antecedente da satisfação e do comprometimento organizacional, estando ambas relacionadas ao desempenho.

Nesse sentido, estudos desenvolvidos desde o surgimento da teoria das relações humanas têm revelado que pessoas motivadas, satisfeitas com a atividade que desempenham são capazes de tornar o frio ambiente de um hospital em um espaço humano, menos doloroso para os pacientes e seus familiares (BETTINELLI; WASKIEVICZ; ERDMANN, 2003).

Frente ao exposto, o estudo da motivação é essencial para compreender a complexidade do trabalho nas organizações hospitalares. Além do mais, a questão motivacional é, sem dúvida, uma aliada para melhorias que propiciem o desenvolvimento do ambiente de trabalho, e aumenta o desempenho profissional.

Assim, espera-se com este trabalho identificar possíveis fatores motivacionais que podem impactar no desempenho dos servidores do hospital de emergência Dr. Daniel Houly (HEDH). Com base nesse contexto, e em levando-se em consideração as expectativas e necessidades de cada servidor que trabalha na organização e a complexidade que circunda a motivação no serviço público, elaborou-se o seguinte questionamento: “Quais os principais fatores que influenciam na motivação dos servidores do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly?

Ao responder o referido questionamento da pesquisa, pretende-se contribuir com um diagnóstico à administração hospitalar a fim de proporcionar-lhe melhor satisfação aos funcionários do respectivo ambiente de trabalho, cujas ações resultem em melhorias organizacionais e, consequentemente, efetivos serviços de qualidade aos usuários.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral, segundo Lakatos e Marconi (2003), está relacionado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, tanto dos fenômenos e eventos, quanto das ideias estudadas. Em relação aos objetivos específicos, esses devem conduzir ao alcance do objetivo geral. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 219), “os objetivos específicos têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos do respectivo hospital de emergência.

1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de alcançar o objetivo proposto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o perfil motivacional dos servidores do respectivo hospital de emergência;
2. Conhecer os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos que compuseram a amostra;
3. Expor as categorias de perfil motivacional dos servidores públicos envolvidos no estudo de campo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da cobrança da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade, destaca-se a contribuição da pesquisa para produção de dados úteis que possam ser utilizados para a formulação de estratégias que venham beneficiar a gestão da unidade hospitalar Dr. Daniel Houly, objetivando uma maior satisfação no trabalho, e consequentemente uma possível melhoria nos índices de desempenho e produtividade de seus servidores. Ademais, ainda não existem pesquisas com esse objetivo desenvolvidas na referida unidade hospitalar, podendo, dessa maneira, contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais na área e, portanto, tornar esse hospital público um referencial para o Estado de Alagoas.

Logo, esta pesquisa justifica-se uma vez que um aspecto importante para o funcionamento adequado de um hospital depende da condição emocional das pessoas que atuam prestando serviços nesse tipo de instituição e, portanto, o conhecimento dos fatores individuais e motivacionais dessas pessoas é ponto de partida para prestação de um serviço eficaz e de qualidade, a partir da construção

de um ambiente humanizado que propicie satisfação à sociedade, como também aos próprios servidores que executam as atividades meio e fim.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para estruturar os tópicos abordados nesta dissertação, sua formatação encontra-se organizada em cinco capítulos. A introdução compreende a problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Posteriormente, é apresentado o referencial teórico sobre a temática da motivação e os fatores motivacionais no trabalho, tema principal da pesquisa, que é composto por: Motivação no trabalho; Principais teorias sobre motivação humana e organização hospitalar. Na etapa seguinte, o método de pesquisa é apresentado, com a descrição do lócus de investigação, a amostra, o método de coleta e análise dos resultados.

Na sequência, encontram-se os resultados obtidos e suas respectivas análises. Em seguida encontra-se a conclusão, com as sugestões e limitações do estudo, e, por fim, toda referência bibliográfica utilizada na construção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo serve de suporte teórico para maior embasamento da pesquisa, que buscou identificar os fatores motivacionais que exercem maior influência sobre os funcionários de uma instituição hospitalar pública. Para tanto, organizou-se o referencial teórico em tópicos, abordando o conceito de motivação, as características da motivação humana, além de algumas teorias – de Maslow, Herzberg e Vroom. – que servem de suporte teórico para maior conhecimento das teorias motivacionais.

2.1 MOTIVAÇÃO: CONCEITO E DEFINIÇÃO

O fenômeno da motivação, em si, é muito complexo e, por isso, a questão motivacional fez com que surgissem diversas teorias, com base em escolas distintas, na tentativa de maior compreensão do assunto. Conforme Gondim e Silva

(2004), nas décadas de 1940 a 1960 a discussão sobre a motivação humana levou ao desenvolvimento de diversas teorias, e entre elas, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, as quais são apresentadas neste trabalho.

A palavra motivação provém do latim *motivus*, que significa mover. Está relacionada com os mecanismos que movimentam as pessoas para determinados comportamentos e se há possibilidades de manejar o estado de disposição dessas pessoas para realizar tarefas (MAXIMIANO, 2012).

De acordo com Frederico et al. (2013), a motivação pode ser caracterizada como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. Na visão de Vieira et al. (2011), a motivação tem origem tanto no indivíduo como no ambiente externo. Logo, os motivos que interferem na questão motivacional podem ser externos às pessoas, ou internos.

O mesmo autor alerta para o fato de que ao analisar o conceito de motivação, deve se ter em mente que o seu nível varia tanto de pessoa para pessoa, como na mesma pessoa em momentos diferentes. Logo, a motivação decorre de um fenômeno complexo, que pode variar de acordo com questões pessoais inerentes a cada pessoa e, consequentemente, a conduta de cada uma pode variar de acordo com a personalidade como um todo.

Um ponto importante é a evolução do estudo da motivação, que de acordo com Bergamini (2013), às diferentes formas de abordagem propiciaram uma grande quantidade de teorias e hipóteses que foram se acumulando ao longo dos anos, na tentativa de conhecer como o comportamento se inicia, sua persistência e seu término. “Muitos desses estudos partiram do enfoque quantitativo, outros procuram explicar a motivação por meio das teorias do instinto e das emoções, outros ainda viram o fenômeno motivacional como suscitado apenas por estímulos externos” (BERGAMINI, 2013, p. 4).

Ainda segundo a autora, antes da Revolução Industrial a forma mais utilizada de exercer a motivação consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Com a Revolução Industrial, houve grandes investimentos no sentido de aumentar a produção em troca de maiores remunerações. Nessa época, as organizações tinham a remuneração como a principal forma de motivar as pessoas a darem seu potencial máximo, por acreditar

que o sistema de incentivos salariais era a principal atração sob outros incentivos no trabalho.

Com o modelo das relações humanas, as organizações modificaram a maneira de entender o papel desempenhado pelo indivíduo no ambiente de trabalho e passaram a motivar os funcionários reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes. Assim, as organizações tanto, privadas quanto públicas, passaram a valorizar cada vez mais a motivação humana, por ser vista como fator intrínseco e determinante para o comprometimento e adequação nas organizações.

Por ser uma variável reconhecida como de grande importância no estudo do comportamento humano, a motivação, é de interesse para a gestão de pessoas nas organizações privadas e públicas, apesar das diferenças da administração. O estudo desta variável não é possível ser feito de forma generalizada para todas as situações, pois é necessário levar em consideração o contexto a ser analisado: pode-se falar em motivação para a educação, para a saúde, motivação política, entre outras. Assim, a motivação no trabalho, foco deste estudo, faz parte de um aspecto mais amplo de motivação.

Segundo Spector (2005), a motivação humana é intrínseca e, portanto, relacionada aos sentimentos, desejos e vontades, logo, a mesma pode alterar-se constantemente. Por isso, há necessidade de as organizações oferecerem oportunidades constantes de atualização aos seus funcionários, como tarefas mais instigadoras e formas de reconhecimento, além da financeira, que os estimulem à criatividade, bem como às habilidades necessárias para atingir os objetivos institucionais.

Como mencionado anteriormente, o acontecimento da motivação, em si, é muito intricado, uma vez que os motivos, por não permitirem uma observação direta, são inferidos com base nos comportamentos. Essa complexidade decorre também da grande variedade de diferenças entre indivíduos e dos diferentes motivos que os levam a apresentar determinados comportamentos a outros (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Dessa forma, ao exibir um comportamento motivacional, o indivíduo utiliza-se de sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos, conforme os estudos realizados por Bezerra et al. (2010) em um hospital de urgência em Aracaju – SE para avaliar a percepção dos enfermeiros

acerca do que seja uma equipe de enfermagem motivada, onde verificaram que a maioria dos enfermeiros participantes consideram a motivação como um conjunto de técnicas possíveis de moldar o comportamento do indivíduo no trabalho, associando-a aos fatores intrínsecos (está relacionado diretamente ao entusiasmo, necessidade de realização profissional e de reconhecimento) e extrínsecos (está relacionado a organização do ambiente de trabalho, as questões de salário, capacitações, carga horária de trabalho reduzida entre outros).

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Diante da complexidade da questão motivacional, teorias sobre motivação foram criadas com o intuito de explicar o processo pelo qual leva o indivíduo a iniciar, manter e extinguir determinada conduta dentro das organizações. Estudos realizados por Silva (2008), Stoner e Freeman (2012) e Maximiano (2012) têm demonstrado que qualquer teoria de motivação procura determinar as razões pelas quais as pessoas adotam certos comportamentos e o processo que causa esses comportamentos. De acordo com estes autores, as teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e de processo, para maior compreensão do assunto.

As teorias motivacionais de conteúdo englobam especificamente variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta. Estas geralmente dão enfoques às necessidades humanas de algum tipo (SILVA, 2008) e, portanto, as necessidades internas que motivam o comportamento. Dentro dessa classificação estão: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria X e Y de Douglas McGregor (1960), a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1961) e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1966).

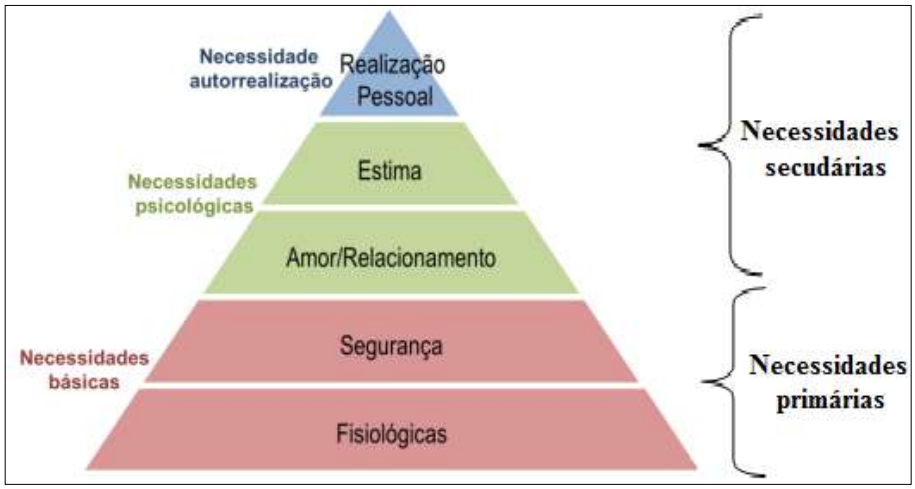
As teorias motivacionais de processo, por sua vez, objetivam explicar os processos do pensamento que levam as pessoas a determinados comportamentos. Assim, estas teorias se concentram em explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e se extingue. Dentro dessa classificação destacam-se a teoria da Equidade de John Stacy Adams em 1963 e a teoria da Expectativa difundida pelo psicólogo e professor universitário Victor Harold Vroom em 1964.

2.2.1 Teoria das Necessidades: Abraham Maslow

Na década de 50, o psicólogo Abraham Maslow anuncia sua teoria sobre motivação intitulada Teoria da Hierarquia das Necessidades, com a publicação do seu livro Motivação e Personalidade.

Tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow fundamentou sua teoria baseada na suposição de que o ser humano possui necessidades que podem ser hierarquizadas, partindo das mais simples e fundamentais às mais complexas. Assim, a teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis, dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

Maslow identifica as principais necessidades do ser humano e as classificam em necessidades primárias e secundárias, conforme uma escala ou pirâmide ascendente de hierarquização. As necessidades consideradas primárias se encontram na base da hierarquia e se referem às fisiológicas e às de segurança; as secundárias estão relacionadas a aspectos afetivo-sociais, de estima e de autorrealização.

Para Robbins (2009), essa forma de divisão da pirâmide em níveis, conforme as necessidades do ser humano, é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades básicas são as que garantem a sobrevivência do indivíduo, como a alimentação, abrigo, repouso, etc. As

necessidades de segurança são as que garantem a proteção contra ameaça ou perigo. As necessidades sociais (amor/relacionamento) garantem a associação e aceitação por parte de outros indivíduos, amizade e afeto. As necessidades de autoestima (estima) garantem status, autoconfiança, prestígio e consideração. As necessidades de autorrealização (realização pessoal) garantem a busca constante de maximização do potencial do ser humano para realização de alguma coisa.

Um aspecto fundamental desta teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos da cadeia proposta, e à medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante. Corroborando com esse pensamento, Perez-Ramos (2009) enfatiza que à medida em que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as de categoria imediatamente superior, as quais passam, então, a motivar mais intensamente o comportamento.

Do ponto de vista motivacional, a teoria de Maslow sugere que nenhuma necessidade será satisfeita por completo, pois uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Portanto, para conseguir motivar alguém é preciso saber o nível de satisfação que a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Logo, por surgir em decorrência dos estudos iniciados pela Teoria de Relações Humanas, a teoria de Maslow foi fundamental à orientação dos primeiros gestores de recursos humanos e, portanto, recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos que buscavam atender à motivação dos trabalhadores. Além do mais, a visão positiva de Maslow a respeito da motivação e a fácil compreensão de sua teoria, por apresentar as necessidades motivacionais em forma de pirâmide de sequência, fez com que seus estudos sobre motivação fossem bem aceitos, repercutindo para posteriores estudos envolvendo motivação.

2.2.2 Teoria X e Y: Douglas McGregor

A teoria X e Y, criada pelo professor de psicologia Douglas McGregor em 1960, apresenta dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (a que deu o nome aleatório de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas

concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou aleatoriamente de Y).

Na Teoria X – a abordagem tradicional – existem princípios negativos a respeito das pessoas, onde o estilo de administração dos gerentes é de característica autocrática e impositiva. As pessoas são consideradas preguiçosas, que não gostam de trabalhar, por isso, precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas para trabalhar e alcançar o objetivo da organização. Para motivá-las, o gestor precisa de medidas de controle e segurança e por meio de pagamentos (ROBBINS et al, 2010). Na Teoria Y – a abordagem moderna – as pessoas são vistas de forma mais humana, em que os gerentes assumem uma postura democrática e consultiva. As pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar (quando o trabalho é agradável), podem ser criativas, gostam de assumir responsabilidades e podem ter voz ativa na definição dos objetivos da organização. E o ambiente organizacional pode proporcionar condições satisfatórias e de autorrealização das pessoas. Além disso, o reconhecimento é o estímulo primordial para a satisfação e autorrealização (ROBBINS et al, 2010).

Pérez-Ramos (1990, p. 127) reforça que a Teoria X classifica o homem como um “ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades”; já a Teoria Y, por sua vez, segundo o mesmo autor “postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as da organização”.

O Quadro 1 mostra a comparação entre os colaboradores que fazem parte da teoria X e os que fazem parte da teoria Y. Nela está indicado o porquê dos colaboradores da teoria Y têm as responsabilidades e a superioridade dentro da organização.

Quadro 1 – Comparativo entre as teorias X E Y de McGregor. (continua)

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas não gostam de trabalhar.	As pessoas gostam de ter o que fazer, e reagirão bem diante de boas condições de trabalho e boas atitudes.
As pessoas devem ser coagidas, ameaçadas, manipuladas, dirigidas e controladas.	As pessoas praticarão a automotivação e a supervisão.

Quadro 1 – Comparativo entre as teorias X E Y de McGregor. (conclusão)

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas não têm ambição e evitam assumir responsabilidades, para sua segurança.	As pessoas são capazes de assumir responsabilidade.
As pessoas precisam receber ordens e ser dirigidas.	As pessoas podem ser autodirigidas.
Poucas pessoas são realmente criativas.	Muitas pessoas são capazes de ser criativas.

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2010).

Com as teorias X e Y, McGregor evidenciou que no ambiente organizacional os resultados podem ser positivos ou negativos. Assim, o desenvolvimento dos recursos humanos dependerá da orientação utilizada para dirigir esse mesmo recurso, uma vez que o impacto causado pelo tipo de orientação usada na gestão das organizações influencia no trabalho e nos resultados e, portanto, o trabalho poderá ser otimizado ou ter um menor desempenho, dependendo do desenvolvimento dos recursos humanos e da orientação utilizada para dirigir esse mesmo recurso.

Logo, nos dias atuais, torna-se cada vez mais importante estudar e conhecer as teorias comportamentais e o comportamento humano para que as organizações possam conduzir e gerir o ambiente de trabalho de forma positiva, a fim de atingir um maior desempenho de seus colaboradores.

2.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas: David McClelland

A Teoria da Realização ou Necessidades Adquiridas, criada por McClelland na década de 60, baseia-se em conceitos biológicos aprendidos ou adquiridos pelas pessoas por meio de sua experiência ao longo da vida. Esse autor contribuiu significativamente com a teoria comportamental, no sentido de estabelecer um elo entre a iniciativa empresarial e o crescimento econômico, com destaque para seu famoso livro The Achieving Society (1961).

McClelland tentou estabelecer a relação entre o progresso econômico e a existência de uma “necessidade popular de realização”, em uma determinada cultura. Precisamente, ele dedicou-se ao estudo das necessidades existenciais das pessoas, classificando-as em três tipos de necessidades: de realização, de poder e de afiliação.

- Necessidade de Realização: classificada pela busca de desafios a serem alcançados; as metas, o sucesso a ser conquistado. Para isso, é preciso ter disciplina, controle e um objetivo em mente. Além de eficiente, é preciso ser eficaz em suas realizações pessoais e profissionais, se arriscando em oportunidades e ter conhecimento de seus riscos.

Na visão de Robbins (2005), o pesquisador McClelland relata que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais por seus objetivos de fazer tudo da melhor forma possível. São pessoas que estão sempre buscando novos desafios e enxergam problemas como grandes oportunidades de crescimento.

- Necessidade de Poder: classificada pelo desejo de se tornar líder, de ter status. Ela está ligada ao fato de poder liderar e influenciar as pessoas ao seu redor. São características inerentes às pessoas que preferem situações competitivas e que se preocupam com o prestígio.

Para Robbins (2005), a necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas.

- Necessidade de Afiliação: classificada pelo desejo de ser amado e aceito pelos outros. São características inerentes às pessoas que prezam a amizade. Assim, a ênfase dessas pessoas não é a competição, mas sim a cooperação e compreensão entre as pessoas de seu convívio pessoal, social e profissional.

Essas necessidades se interrelacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização que passaram, sendo adquiridas no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida. Isso leva a compreender que os indivíduos podem mudar seus perfis, caso desejem e tenham consciência disso.

2.2.4 Teoria dos Dois Fatores: Frederick Herzberg

A teoria dos Dois Fatores ou teoria da motivação-higiene, proposta pelo professor de psicologia Frederick Herzberg no final da década de 50 e começo da década de 60, teve como ponto primordial o estudo dos fatores que causam satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Herzberg entrevistou aproximadamente 200 contadores e engenheiros de Pittsburgh, nos Estados Unidos, com o intuito de saber os motivos que interferem na satisfação ou insatisfação no

trabalho, propondo, a partir desse estudo, a teoria de dois fatores dividida em: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Nesse contexto, os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, como condições físicas, ambiente de trabalho, segurança, salários, benefícios, clima organizacional, política da empresa, etc. Tais fatores servem para evitar fontes de insatisfação advindo do ambiente de trabalho ou ameaças potenciais que possam afetar o equilíbrio de bem estar e satisfação dos funcionários. Quando esses fatores higiênicos são ótimos evitam a insatisfação e, portanto, devem ser considerados, mesmo que seu efeito sobre o estado de satisfação não seja duradouro, como afirmado por Wagner III e Hollenbech (2006).

Já os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres do cargo em si, incluem entre outros a delegação de responsabilidade, reconhecimento, liberdade de decisão quanto à execução do trabalho, realização e crescimento profissional. Esses fatores produzem efeito duradouro de satisfação (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Maciel e Sá (2007) realizaram pesquisa utilizando a teoria dos dois fatores de Herzberg e, para efeito de análise dos seus resultados, representaram a seguinte classificação dos fatores motivacionais e higiênicos conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
. Extrínsecos: Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação.	**. Intrínsecos:** quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação.
· Políticas organizacionais; · relacionamento supervisor/subordinado; · condições físicas do trabalho; · salários e benefícios; · relacionamento com os colegas; · vida pessoal; · status; · segurança;	· Realização pessoal e profissional; · reconhecimento; · responsabilidade; · desenvolvimento profissional; · conteúdo do cargo; · autonomia; · criatividade e inovação do trabalho; · participação.

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2010).

Conforme observação feita a partir dos estudos de Herzberg, pode-se afirmar que a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, que formam o

contexto no qual o trabalho é realizado, enquanto a satisfação no cargo é função dos fatores motivacionais, intrínsecos ao próprio trabalho.

A Figura 2 ilustra como os fatores motivacionais e higiênicos influenciam na satisfação e insatisfação do trabalho, diferenciando da visão tradicional, ao dividir os conceitos de satisfação e insatisfação em dois conjuntos separados e com efeitos unidirecionais.

Figura 2 – Esquema representativo da Teoria de Herzberg e da Tradicional

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2006).

De acordo com Herzberg, os fatores motivacionais têm pouco efeito na insatisfação do trabalho, quando qualquer deles não ocorre. Em contrapartida, os fatores higiênicos não geram efeito significativo sobre a satisfação dos trabalhadores quando estão presentes. Em outras palavras, um estado de insatisfação pode ser gerado pela ausência de fatores extrínsecos “higiênicos" ao trabalho como qualidade da supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho, mas sua presença não gera grande satisfação. E, embora os fatores motivacionais presentes gerem muita satisfação no trabalho, quando ausentes não geram insatisfação, pois esta é inerente à realização pessoal e no próprio trabalho.

2.2.5 Teoria da Equidade: John Stacy Adams

A teoria da equidade, elaborada por John Stacy Adams na década de 60, defende a ideia que o processo motivacional está diretamente associado ao modo com que as pessoas se veem perante as outras, comparando competências, esforços, remuneração, experiência e resultados. Nesse contexto, a percepção de justiça pode ser considerada um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho.

Na abordagem formulada por Adams, os indivíduos são motivados pela busca da igualdade ou justiça nas relações com outras pessoas e com as organizações. Esta igualdade pode gerar um estado de satisfação que, por sua vez, é determinado pelo balanço que cada indivíduo faz entre os fatores de desempenho e de benefício. A percepção de equidade ocorre quando as relações entre desempenho e benefício do indivíduo são equivalentes com as relações entre desempenho e benefício do indivíduo alvo de comparação. A percepção de iniquidade verifica-se quando não existe esta equivalência.

Ao perceber essa iniquidade ou injustiça, o indivíduo poderá apresentar seis tipos de comportamentos como: alterar o esforço exercido, alterar os resultados produzidos, distorcer sua percepção, distorcer a percepção do outro, escolher outro ponto de referência ou simplesmente abandonar a organização (MAXIMIANO, 2012). Essa percepção de iniquidade pode conduzir a sentimento de injustiça e causar maior tensão entre os trabalhadores.

Nesse aspecto, verifica-se como obstáculo associado à operacionalização da teoria de Adams a falta de métodos específicos para repor a equidade, o que deixa os procedimentos de correção a cargo dos gestores ou daqueles que devem encontrar a solução.

No entanto, esta teoria traz a percepção da imparcialidade como estímulo poderoso para aumentar a motivação no trabalho (VECCHIO, 2012). Além de apresentar como a mais importante das várias de suas implicações, o fato de que “para a maioria dos indivíduos as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras” (STONER; FREEMAN, 2012 p. 331).

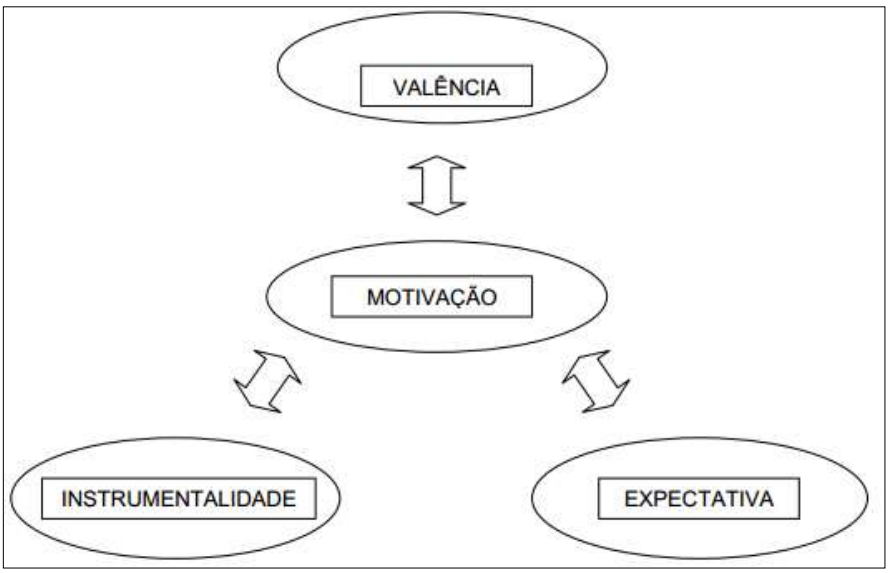
2.2.6 Teoria da Expectativa: Victor Harold Vroom

A teoria da expectativa, desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom em 1964, baseia-se numa visão econômica do indivíduo, sendo o processo de motivação ligado a estímulos de recompensas como influenciador comportamentais. Para ele, as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são legitimamente relacionadas a eventos psicológicos, ocorrendo simultaneamente com o comportamento.

Nesse âmbito, a teoria da expectativa leva em consideração as diferenças individuais e consiste numa abordagem cognitiva, em que o comportamento e o desempenho do indivíduo são resultados de uma escolha consciente, sendo que, geralmente, o comportamento escolhido é o que se traduz em mais valia para o indivíduo. Robbins (2009) descreve que essa teoria sustenta que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que a ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Para o autor da teoria, existem três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho: valência, instrumentalidade e expectativa, conforme é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Esquema representativo da Teoria da Expectativa de Vroom.



Fonte: Vroom (1964).

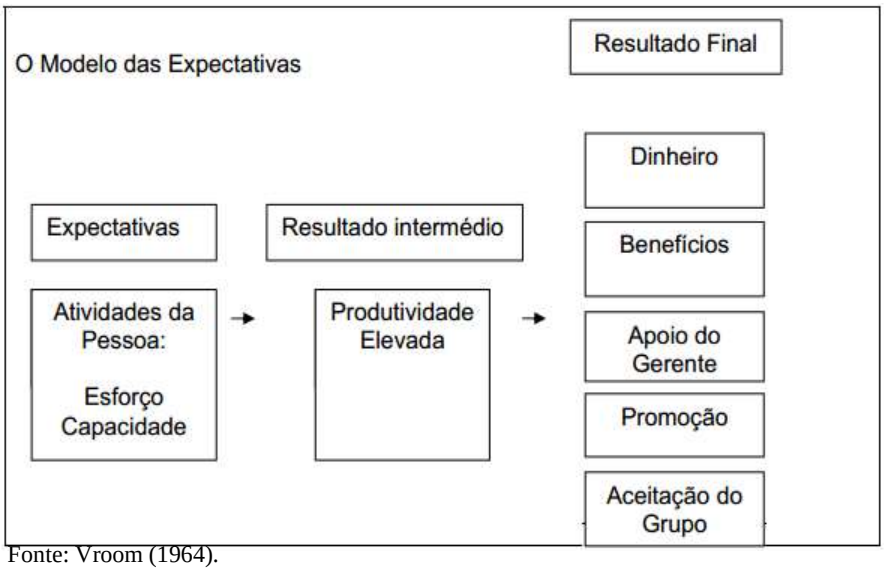
O conceito de valência proposto por Vroom (1964) está baseado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. É uma medida da atração que determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de determinado resultado.

A valência pode ser positiva, negativa ou nula. Quando um indivíduo prefere alcançar determinado resultado a não o alcançar, chamamos a valência de positiva. Quando existe indiferença em relação a alcançar um resultado ou não, atribui-se a esse resultado uma valência nula. E quando o indivíduo prefere não alcançar um resultado, diz-se que esse resultado tem valência negativa. Dessa forma, valência é um valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho.

A instrumentalidade é a convicção de uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado. Portanto, é a percepção de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado. Enquanto a expectativa consiste em um conjunto de convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem.

Portanto, de acordo com os pressupostos definidos por Vroom, a motivação constitui um processo que requer escolhas entre comportamentos. Os indivíduos têm noção das consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Esses resultados constituem uma cadeia entre meios e fins. Quando um indivíduo procura um resultado intermédio (ex. produtividade) está à procura de meios para alcançar um resultado final (ex. dinheiro, benefícios, promoção, etc.) (Figura 4). Em outras palavras, com base nos conceitos da Teoria da Expectativa, o esforço para desempenhar uma função pode gerar recompensas que, consequentemente, está relacionada à realização de metas dos indivíduos.

Figura 4 – Teoria da Expectativa de Vroom.



Fonte: Vroom (1964).

Na perspectiva de Vroom, a recompensa geralmente é o fator de maior motivação das expectativas individuais e, portanto, essa teoria reforça a ideia de outros pensadores de que a motivação do funcionário é decorrente da recompensa que ele deve ganhar pelo seu esforço.

Nesse tópico foram abordadas as principais teorias relacionadas à motivação humana, as quais serviram de base para o estudo científico apresentado, ou seja, os principais fatores motivadores de satisfação no ambiente de trabalho e suas relações com o comportamento humano.

2.3 IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS

Segundo Maximiano (2008), uma organização nada mais é do que uma combinação de esforços individuais que tem como finalidade realizar projetos coletivos. É por meio da organização que é possível alcançar objetivos que seriam intangíveis para um indivíduo.

Sendo assim, uma organização parte do princípio de um objetivo individual no qual não é possível sua realização sem a ajuda de outras pessoas. Nesse caso várias pessoas que têm o mesmo objetivo, a mesma vontade de realizar, unem-se para concretizá-los.

De acordo com Lacombe (2005), as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas. Os administradores

passaram a entender que o sucesso de qualquer organização é dependente das pessoas envolvidas no trabalho, sendo os anseios dessas pessoas um ponto importante a ser considerado. Por isto, a Administração de Recursos Humanos passa a ter papel de extrema importância nas organizações.

E conforme Coppetti (2012), uma organização pode ser formal ou informal, sendo que a organização formal é planejada e estruturada e segue um regulamento interno, ou seja, a organização formal são as regras das empresas, aquelas que estão escritas e estabelecidas por alguma autoridade dentro da mesma; o padrão que deve ser seguido é derivado de organogramas, departamentalização, divisão de tarefas, entre outras.

Em relação às organizações informais, ainda segundo o supracitado autor, é definida como as relações geradas entre as pessoas, o resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa. Assim, a organização informal está relacionada ao comportamento das pessoas, como elas interagem dentro da empresa, como se comunicam, e como isso pode influenciar no desenvolvimento da empresa, ou seja, é decorrente da interação das pessoas e do comportamento que é estabelecido.

Nesse contexto, as instituições públicas prestam seus serviços os quais compreendem a execução de atividades pelo Estado ou a quem ele delegar e tem como finalidade atender aos interesses da coletividade. Partindo desses atributos, e considerando o disposto no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Assim, de acordo com Vieira et al. (2011), a eficiência consiste em realizar as atribuições de uma função pública com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando, com isso, alcançar ou superar as expectativas do cidadão-cliente.

Este princípio básico busca aperfeiçoar a prestação do serviço, de modo que seja de qualidade e executado da melhor maneira. Com isso, procura-se otimizar os resultados pretendidos, e também regular a atuação dos servidores públicos.

Nesse contexto, a organização pública depende do recurso humano para a consecução dos seus objetivos, os quais estão sujeitos às atividades para tal fim e paralelamente à consecução dos seus objetivos pessoais. Essa relação existente de

trabalho apresenta mudanças nos fenômenos comportamentais do setor público, o que interfere em resultados organizacionais e pessoais, e o cumprimento da obrigação de maneira eficiente é decorrente do esforço e dedicação por parte do funcionário.

À medida que a organização pública atende com responsabilidade aos interesses da sociedade e cumpre com os princípios da administração pública para o bem comum, há uma complexidade que envolve o âmbito do setor público e variáveis específicas, ligadas à dinâmica comportamental dos servidores públicos. Nessa perspectiva, Bergue (2012) reforça que a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal.

Encontra-se nesse ambiente complexo o funcionamento satisfatório de uma instituição hospitalar, o qual depende dos fatores tanto materiais quanto humanos, estes satisfeitos e motivados. Porém, geralmente se atenta para a tecnologia, que é necessária para a manutenção da vida humana, contribuindo tanto para o diagnóstico das condições de saúde quanto para o tratamento a ser ministrado. Atenção é atribuída também às normas de higiene do ambiente hospitalar, consideradas indispensáveis para a preservação da saúde e o afastamento das infecções (LANZA, 2012). Entretanto, nem sempre é observado que tanto a tecnologia quanto a garantia de um ambiente higienizado dependem de pessoas. Portanto, de um corpo bem preparado de funcionários, capazes de assegurar o bom funcionamento do hospital.

Um aspecto relevante para o funcionamento adequado de um hospital refere-se às pessoas que atuam prestando serviços nesse tipo de instituição. O surgimento da teoria das relações humanas tem revelado que pessoas motivadas, satisfeitas com a atividade que desempenham são capazes de tornar o frio ambiente de um hospital um espaço humanizado, onde o sofrimento se torne menor (BETTINELLI; WASKIEVICZ; ERDMANN, 2003, p. 67).

A organização hospitalar não difere de outras organizações no que diz respeito à administração de recursos humanos. No entanto, trata-se de uma organização complexa, por tratar diretamente com a vida humana, que lida

diretamente com os pacientes cujos cuidados não permitem margem de erros e, portanto, requer um planejamento e gestão eficiente.

Com isso, e conforme as teorias sobre motivação humana no trabalho revistas, ratifica-se que não são as únicas, todavia tão somente as mais clássicas encontradas na literatura; cujas teorias, se por um lado encontram apoiadores, por outro são contestadas por outros pesquisadores. Deste modo, além das teorias ou abordagens citadas, são encontradas pesquisas sobre motivação humana para o trabalho na obra de Schein (1982), entre outros, com sua proposta do homem complexo, na qual se deve ponderar a complexidade dos motivos que ativam os indivíduos e, também, sua variabilidade, quer em natureza, quer em hierarquia ou prioridade.

Diante disso, destaca-se a importância da identificação dos fatores de motivação dos servidores da organização pública hospitalar, objeto desta pesquisa, relacionadas ao ambiente de trabalho, cujas características e princípios supracitados foram adotados pela referida organização, em respeito à finalidade da Administração Pública. E mesmo adotando estes princípios e demais instrumentos norteadores da organização, a administração pública hospitalar ainda apresenta problemas, como outras organizações públicas.

Logo, o referencial teórico indica o caminho a ser utilizado em ações diárias das organizações para conseguir a prática do trabalho produtivo, eficaz, com satisfação, bem como motivação por parte de quem o executa e que permita as condições para que os objetivos individuais e organizacionais possam ser alcançados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa. Sendo aqui abordado, de forma detalhada, os passos seguidos quanto o desenvolvimento do estudo em questão, visando dar ao leitor subsídios para a compreensão e entendimento do mesmo.

Assim, buscou neste capítulo apresentar os procedimentos metodológicos adotados, a maneira como foram coletados e analisados os dados de campo, bem como a descrição do método estatístico empregado para a validação de seus respectivos resultados.

A metodologia segundo Bruyne (1991) é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento e deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados.

3.1 MÉTODO

Para atender ao objetivo proposto neste trabalho, que foi levantar informações sobre os fatores organizacionais que influenciam na motivação ou desmotivação dos servidores de um hospital público, realizou uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Conforme classificação indicada por Godoy (1995, p. 58), nesse tipo de pesquisa “são estudados aspectos dos fenômenos que não são submetidos à medição e sim à interpretação do pesquisador”.

O levantamento de dados dessa pesquisa se deu a partir da aplicação de um questionário divido em duas partes: a primeira, referente ao perfil socioeconômico dos respondentes (Anexo C - PARTE 1), composto por 11 questões subjetivas e a segunda formada por 30 questões subjetivas voltadas ao motivograma baseado na Teoria das Necessidades de Maslow (1954), a fim de identificar os fatores que influenciam na motivação dos entrevistados (Anexo C - PARTE 2).

A escolha da Teoria das Necessidades de Maslow para o desenvolvimento metodológico dessa pesquisa se deu devido esta teoria partir do princípio de que todo ser humano tem necessidades comuns que motivam seu comportamento no sentido de satisfazê-las, de acordo com níveis hierárquicos. Outro aspecto relevante

para trabalhar com as ideias motivacionais propostas por Maslow encontra-se na utilização do motivograma, uma vez que evidencia elementos de satisfação nas organizações que permitem tomadas de decisões mais efetivas e acertadas por parte dos líderes, e no sentido de que sejam realizadas com melhor conhecimento, aproveitamento e eficácia de seus recursos e, também, com a previsão de seus resultados (BERGAMINI, 1991).

Com isso, o trabalho foi realizado no Hospital Público de Emergência Dr. Daniel Houly, situado na cidade de Arapiraca, interior de Alagoas. Para iniciar o estudo foi necessário um contato informal com a Chefe de Divisão da Administração Geral, e posteriormente com a Diretora da Unidade hospitalar, quanto ao interesse na realização do referido estudo e se haveria a possibilidade para sua aplicação. Autorizada a aplicação do estudo, foi elaborado um ofício (Anexo 2) a fim de formalizar o processo, e realizar a submissão do projeto de pesquisa ao Conselho de Ética da Universidade Federal de Sergipe (CEP).

Após aprovação do CEP, deu-se início ao trabalho de campo com a aplicação do questionário (pré-teste) autoinstrucional, onde foi explicado o teor do mesmo, o prazo de entrega e a intenção da pesquisa. O mesmo (questionário pré-teste) foi aplicado de forma aleatória a vinte (27) servidores – os quais não compuseram a amostra da pesquisa – de distintos cargos, idade, ambos os sexos, e de escalas de trabalhos variáveis (àqueles que trabalham em plantões diurno, noturno e os diaristas).

Logo, a pesquisa foi exploratória uma vez que o pesquisador explorou o tema investigado, e descritiva por causa dos registros, análises e interpretações dos dados levantados. E quanto aos meios de investigação, caracteriza-se como pesquisa de campo, já que se refere à uma investigação empírica desenvolvida no local, procurando analisar como o fenômeno acontece ou dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2011).

Portanto, esta linha de pesquisa, enquadra-se neste método, uma vez que trata-se de investigação dos fatores que motivam os servidores de uma rede pública hospitalar.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E UNIDADE DE ANÁLISE

O Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly está localizado na cidade de Arapiraca, distando aproximadamente 128 km da capital alagoana - Maceió. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), a população de Arapiraca é estimada em 232.671habitantes, sendo assim, o segundo município mais populoso do estado de Alagoas.

A cidade, também conhecida como Região Metropolitana do Agreste Alagoano, localiza-se exatamente no centro do estado, o que a torna uma importante rota para as mais variadas áreas das cidades circunvizinhas, bem como cidades de outros estados da federação, (Figura 5).

Figura 5- Municípios participantes da 1ª e 2ª macrorregião de Alagoas.

Fonte: IBGE (2016).

O Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly foi fundado em junho de 2003, com recursos da ordem de R$ 8,2 milhões. É uma instituição referência em saúde nas áreas de média e alta complexidade para a população do Agreste e de outras mesorregiões do Estado de Alagoas. Os serviços funcionam vinte e quatro horas por dia, durante os sete dias da semana. Seu público anual aproxima-se dos 45 mil pacientes, todos pelo Sistema Único de Saúde – SUS. O hospital recebe pacientes de Arapiraca e oriundos de vários municípios do interior de Alagoas, além de pacientes procedentes de cidades de Estados que fazem divisa com Alagoas, a exemplo de Propriá (SE), Bom Conselho (PE) e Paulo Afonso (BA).

Entre servidores efetivos e contratados, a instituição hospitalar possui um quadro de servidores multiprofissional de aproximadamente novecentos (900) funcionários de ambos os sexos e de diversos níveis de escolaridades, Tabela 1.

Tabela 1 – Painel geral de servidores do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly.

CARGO	N.ESC.	SEXO		CARGO	N.ESC.	SEXO	
		MAS.	FEM.			MAS	FEM
Administrador	ENS. SUPERIOR	04	05	Assist. Adm.	ENS. MÉDIO	40	60
Assistente Social		0	15	Técn. Enf.		19	204
Contador		1	1	Técn. Lab.		9	28
Enfermeiro		10	55	Técn. Ort.		10	21
Farmacêutico		4	13	Técn. Rx.		16	10
Fisioterapeuta		3	13	**Total[2]**		**94**	**323**
Médico		29	18	Aux. Lab.	ENS. FUND.	20	48
Nutricionista		2	26	Art. Pad.		35	0
Técnico de RH		2	3	ASD		33	107
Psicólogo		2	12	Motorista		22	0
Total[1]		**57**	**161**	**Total[3]**		**110**	**155**
				Total Geral [1+2+3]		**900**	

Fonte: Relatório Estatístico do Departamento de Gestão de Pessoas do HEDH (2018).

Nessa pesquisa, do total da amostra de 270 servidores dos diversos níveis de escolaridade, buscou-se focar nos colaboradores dos cargos relacionados aos níveis fundamental e médio (198 do total da amostra), cujas funções estão distribuídas por todos os setores do hospital, logo, contemplam a grande maioria dos servidores, aproximadamente 75% do quadro funcional, os quais têm suas respectivas remunerações equivalentes. Assim, o objeto de estudo desta pesquisa é o Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly e a unidade de análise são os colaboradores que compõem os cargos mencionados, servidores estes que ingressaram à instituição hospitalar por meio de concurso público e também por processo seletivo simplificado (contrato temporário).

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA DA PESQUISA

Universo de pesquisa ou população, segundo Stevenson (1981), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra.

O universo da pesquisa contempla 900 servidores do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly que ocupam cargos de níveis de escolaridade fundamental, médio e superior, divididos em três classes: assistente, técnica e clínica.

Foi utilizada uma amostra não probabilística, em virtude de se tratar de um estudo qualitativo. Franke (2014) cuja em sua obra diz que População é o conjunto de elementos sobre os quais se desejam informações, ou melhor, o universo de estudo, a soma de todos os elementos que têm características comuns. Ainda segundo o mesmo autor, Amostra é o subconjunto de elementos retirado de uma população, com o objetivo de se obter informações sobre essa população.

3.4 COLETA DE DADOS/INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para realização da coleta dos dados, foi feito, inicialmente, um contato com a chefia imediata de cada setor e lhe explicado o objetivo da pesquisa, como preencher o questionário e demais informações inerentes ao procedimento.

Por se tratar de uma pesquisa que envolve diretamente a presença de seres humanos, todos os indivíduos participantes aderiram à pesquisa de forma voluntária, preencheram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) - Anexo B, e respeitando-se todos os aspectos éticos relacionados à população envolvida, garantindo inclusive seu anonimato e preservação de seus dados, conforme disposto pelas recomendações da Resolução nº466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Para certificar-se da eficiente aplicabilidade do formulário, um pré-teste com um grupo específico de servidores foi realizado, conforme exposto no tópico 3.1. E segundo Gil (2010, p. 107), “[...] muitos pesquisadores descuidam dessa tarefa, mas somente a partir daí é que tais instrumentos estarão validados para o levantamento”.

Diante disso, a eficiência do questionário foi testada a partir da sua aplicação prévia, com a participação de 10% do total da amostra, isto é, 27 servidores – os quais não fizeram parte da amostra, ou seja, dos 198 servidores de níveis fundamental e médio, a fim de detectar possíveis dificuldades de entendimento das perguntas. Uma vez não identificado nenhum problema, não houve a necessidade de se fazer modificações nesse instrumento de pesquisa.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta por dez (10) questões objetivas e uma (01) aberta, cujo teor referem-se às informações do perfil socioeconômico; e a segunda parte é composta por trinta (30) questões (motivograma).

A aplicação do questionário para coleta de dados se deu durante todo o mês de abril ao mês de junho de 2018, em dias e turnos alternados. Em geral, houve a colaboração de alguns servidores para entrega e recolhimento do referido instrumento de pesquisa.

Após obtenção dos questionários, os dados foram submetidos à análise estatística descritiva, segundo o modelo proposto por Bardin (1997), cuja análise constitui:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1997).

Para a categorização do material, tomou como base os objetivos desta pesquisa e as perguntas formuladas no questionário (Anexo C). Com o auxílio do programa Excel, procedeu-se à elaboração de gráficos e tabelas para melhor explanação dos dados.

Como a abordagem principal deste trabalho foi identificar os fatores motivacionais dos funcionários da instituição pesquisada, os dados não foram submetidos à medição e sim à interpretação do pesquisador e, portanto, não se atentou ao auxílio de programas estatísticos. Aplicou-se o instrumento de coleta denominado motivograma de Maslow, cuja validação foi consagrada na literatura por diferentes pesquisadores que buscaram traçar o perfil motivacional dos participantes envolvidos na pesquisa: fatores motivacionais associados à prática esportiva (FRANZONI, 2006); análise motivacional de ambiente de trabalho em uma concessionária de veículos (PEREIRA, 2005); implementação do ambiente de aprendizagem em equipes de projetos (BASSANI, 2005); relação entre o comportamento assertivo e a motivação dos professores (FREITAS, 2001), dentre outras referências.

O Quadro 3 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise alinhados aos objetivos específicos que constituíram a base para o estudo, assim como também apresenta o número de questões do roteiro de entrevista utilizadas para atingir cada objetivo específico.

Quadro 3 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Ques-tões
Realizar um levantamento do perfil motivacional dos servidores do respectivo hospital de emergência.	Incentivo e estímulo ao desempenho	1. Satisfação com o salário. 2. Reconhecimento profissional. 3. Condições de trabalho bem organizadas. 4. Relacionamento com superiores e subordinados. 5. Oportunidades e resultados.	1, 6, 12, 18 e 25.
	Poder de escolha (autonomia)	1. Excelentes relações entre os colegas. 2. Autonomia X liberdade X autoridade. 3. Segurança no trabalho 4. Higiene. 5. Promoção no cargo.	2, 7, 13, 19 e 26.
	Relação Hierarquia X Subordinação	1. Comportamento antissocial. 2. Desrespeito à hierarquia. 3. Resistente às mudanças/novas ideias. 4. Não valoriza as boas condições de trabalho. 5. Não pensa no dia de amanhã.	3, 8, 14, 21 e 27.
Identificar o perfil motivacional dos servidores do respectivo hospital de emergência.	Desenvolvimento X Responsabilidade	1. Relacionamento cordial 2. Oportunidade 3. Superior imediato que inspira confiança. 4. Reconhecimento profissional. 5. Salário compatível	4, 9, 15, 22 e 28
	Preferência entre cargos (Promoção)	1. Higiene. 2. Segurança. 3. Autonomia X liberdade X autoridade. 4. Excelentes relações de trabalho 5. Prestígio e poder.	5, 10, 16, 23 e 29.
	Produtividade	1. Confiança X estabilidade. 2. Responsabilidade X privacidade. 3. Excesso de horas de trabalho. 4. Trabalho repetitivo. 5. Qualificação X favoritismo	11, 17, 20, 24 e 30.
Identificar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos que compuseram a amostra.	V	Necessidades Fisiológicas	Tabela 5
	W	Necessidades de Segurança	
	X	Necessidades de Associação	
	Y	Necessidades de Realização	
	Z	Necessidades de Autorealização	
Apresentar as categorias de perfil motivacional dos servidores públicos envolvidos no estudo de campo.	Servidores do nível Fundamental e Médio	***	***

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.5 MÉTODO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de um instrumento qualitativo, utilizando-se para tanto de um questionário com perguntas fechadas, no qual os colaboradores pontuaram 3 pontos a cada questão, os quais foram distribuídos (de 0 a 3) ao conjunto de cada resposta referente às trinta (30) assertivas disponíveis no instrumento de pesquisa. A aplicação do questionário estruturado contou com a assistência do pesquisador para distribuição dos mesmos aos servidores de plantão naquele turno, de forma aleatória e voluntária. A devolutiva do questionário foi feita ao chefe do setor onde o servidor era lotado, geralmente ao término do plantão; ao receber o material, o chefe plantonista acondicionava-o numa caixa reservada para tal procedimento. E para realizar os procedimentos de cálculos, foi utilizada a estatística descritiva como média das respostas pontuadas no conjunto de categorias pelos servidores.

Para a realização da pesquisa, foram utilizados documentos legais (decretos, fotos, site institucional) do referido hospital, um questionário sobre o perfil socioeconômico dos funcionários (Anexo C - PARTE 1) com um conjunto de questões fechadas e uma aberta; e o instrumento já validado (Anexo C - PARTE 2) desenvolvido por Maslow (1954. apud. PEREIRA, 2005. p. 17) o motivograma, cujo questionário é composto por 30 (trinta) proposições contendo duas alternativas objetivas, cabendo ao respondente optar por aquela que melhor refletir a sua realidade (interna e/ou externa), ou seja, aquela que mais se assemelha com a sua maneira de agir ou como acredita que agiria nas circunstâncias expressas em cada questão. Ao escolher a alternativa que mais se identifica, o respondente deverá atribuir 3 ou 2 pontos, e para a alternativa que menos se identifica deverá atribuir 0 ou 1, respectivamente, pois, a soma de ambas deverá dar sempre um total de 3 pontos.

A análise dos questionários (Anexo C - PARTE 2) é iniciada pela resposta da planilha de cada respondente (Anexo D) elaborada por Maslow (1954. apud. PEREIRA, 2005. p. 17) para análise do aspecto motivacional. A mecânica funcional da pesquisa compreendeu em transferir as pontuações assinaladas pelos colaboradores (Anexo C - PARTE 2), para a planilha de tabulação das respostas (Anexo D), onde os respectivos valores foram somados, coluna por coluna, e destas para a planilha totalizadora (Anexo E). O passo seguinte é a elaboração de gráficos

e/ou tabelas, mostrando as porcentagens relacionadas aos fatores motivacionais (desempenho, autonomia, subordinação/hierarquia, responsabilidade, promoção e produtividade) preponderantes aos colaboradores analisados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo buscou-se compreender os dados coletados tendo em vista os objetivos traçados na pesquisa. Assim, os resultados são apresentados visando entender quais geradores motivam os servidores no ambiente de trabalho, logo, contribuem para melhoria efetiva dos serviços da organização prestados à população.

4.1 MODO DE ANÁLISE

Através do auxílio do Software Excel, os dados coletados para esse estudo foram tabulados e analisados. Na primeira parte da análise foi realizada a estatística descritiva (técnicas de média e percentual), que serviu para identificar o perfil da amostra (198 colaboradores dos níveis de escolaridade fundamental e médio) quanto ao gênero, idade e remuneração dos servidores. Na segunda parte, também foi utilizada a estatística descritiva (técnica de média e percentual), a fim de mensurar os fatores de motivação preponderantes aos servidores. Dessa forma, procederam-se às categorias e aos elementos de análises.

4.2 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS DOS ENTREVISTADOS

As informações do quadro de funcionários da instituição foram obtidas junto à Coordenação Administrativa do hospital em questão (Tabela 2), cujas variáveis socioeconômicas e profissionais foram organizadas para melhor explicação dos resultados.

Tabela 2: Painel servidores do HEDH por cargos, sexo, grau de escolaridade e salários.

CARGO	SEXO						
	MASCULINO			FEMININO			
	H.ex	E.at	T.ser	H.ex	E.at	T.ser	
NÍVEL SUPERIOR	SUP	POS	10+a	SUP	POS	10+a	SALÁRIO
Administrador	4	4	2	5	3	2	ACIMA DE R$ 4.950,00
Assistente Social	0	0	0	15	13	6	
Contador	1	1	0	1	0	0	
Enfermeiro	10	8	2	55	50	10	
Farmacêutico	4	3	1	13	13	2	
Fisioterapeuta	3	3	1	13	11	0	
Médico	29	8	5	18	7	4	
Nutricionista	2	2	0	26	20	6	
Técnico de RH	2	2	0	3	3	1	
Psicólogo	2	2	0	12	12	7	
TOTAL[1]	57	33	11	161	132	38	218

CARGO	SEXO						
	MASCULINO			FEMININO			
	H.ex	E.at	T.ser	H.ex	E.at	T.ser	
NÍVEL MÉDIO	MED	SUP	10+a	MED	SUP	10+a	SALÁRIO
Assistente Administrativo	40	35	30	60	50	48	DE R$ 2.496,00 a R$ 4.950,00
Técnico de Enfermagem	19	7	12	204	100	55	
Técnico Ortopédico	10	2	2	21	4	2	
Técnico Raio X	16	3	2	10	7	1	
Técnico de Laboratório	9	3	3	28	2	2	
TOTAL[2]	94	50	49	323	163	108	417

CARGO	SEXO						
	MASCULINO			FEMININO			
	H.ex	E.at	T.ser	H.ex	E.at	T.ser	
NÍVEL FUNDAMENTAL	FUN	MED	10+a	FUN	MED	10+a	SALÁRIO
Artífice de Padioleiro	35	30	27	0	0	0	DE R$ 1.497,00 a R$ 2.496,00
Auxiliar de Laboratório	20	17	11	48	40	22	
Auxiliar de Serviços Diversos	33	30	20	107	80	15	
Motorista	22	20	15	0	0	0	
TOTAL[3]	110	97	73	155	120	37	265
TOTAL GERAL[1+2+3]							900

Legenda:
H.ex = Habilitação exigida para o cargo
E.at = Escolaridade atual do funcionário
T.ser = Tempo de serviço no HE Dr. Daniel Houly
10+a = mais de 10 anos
SUP = Nível Superior
POS = Pós-graduação
MED = Nível Médio
FUN = Nível Fundamental

Fonte: Relatório Estatístico do Departamento de Gestão de Pessoas do HEDH (2018).

Em relação ao perfil geral dos funcionários do H.E.D.H., o gênero predominante é do sexo feminino cujo percentual ultrapassa 70%, o que corrobora com Florence Nightingale, precursora da enfermagem moderna, que institucionalizou na Inglaterra Vitoriana (1862) a enfermagem como uma profissão “para as mulheres”, para a qual elas eram “naturalmente preparadas” a partir de valores que se consideravam femininos (PEREIRA, 2008). Destaca-se que no ambiente hospitalar, a demanda por profissionais da área de enfermagem (enfermeiros e técnicos de enfermagem) é proporcional ao número de pacientes hospitalizados, o que requer assistência contínua desses profissionais. Outro dado relevante está relacionado ao nível de escolaridade do quadro funcional, pois mais de 75% encontram-se entre os de nível fundamental e médio (para o cargo de técnico de enfermagem a legislação exige o nível médio técnico), o mesmo percentual correspondente à faixa salarial dos que recebem de um salário e meio a cinco salários mínimos. E uma última análise refere-se ao tempo de ingresso no serviço público, cujas informações mostram que um terço dos servidores possuem mais de dez anos de efetivo exercício no cargo – período de realização do último concurso público promovido pela Secretaria Estadual de Saúde/SESAU/AL.

Quanto aos dados específicos da amostra dos 198 colaboradores do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly – os que pertencem aos níveis de ensino fundamental e médio, os mesmos estão distribuídos nos mais diversos cargos, Tabela 3.

Tabela 3 – Painel do Perfil dos servidores do H.E.D.H. dos níveis fundamental e médio (continua)

		SEXO						
		MASCULINO			FEMININO			
		NIV.ESC.		T.ser	NIV.ESC.		T.ser	
CARGO	IDADE	FUN	MED	10+a	FUN	MED	10+a	SALÁRIO
Artífice de Padioleiro	25-50	11	-	8	0	-	0	DE R$ 1.497,00 a R$ 2.496,00
Auxiliar de Laboratório	30-50	6	-	4	2	-	2	
Aux. Serviços Diversos	30-50	15	-	5	20	-	5	
Motorista	30-50	4	-	2	0	-	0	
	TOTAL[1]	36	-	19	22	-	7	58

Tabela 3 – Painel do Perfil dos servidores do H.E.D.H. dos níveis fundamental e médio (conclusão)

		SEXO						
		MASCULINO			FEMININO			
		NIV.ESC.		T.ser	NIV.ESC.		T.ser	
CARGO	**IDADE**	**FUN**	**MED**	**10+a**	**FUN**	**MED**	**10+a**	**SALÁRIO**
Assist. Administrativo	**25-65**	**-**	**15**	**14**	**-**	**20**	**17**	DE R$ **2.496,00** a R$ **4.950,00**
Técn. Enfermagem	**30-60**	**-**	**10**	**4**	**-**	**90**	**19**	
Técn. Ortopédico	**25-50**	**-**	**2**	**0**	**-**	**1**	**0**	
Técn. Laboratório	**30-50**		**1**	**1**		**0**	**0**	
Técn. Raio X	**25-50**	**-**	**1**	**1**	**-**	**0**	**0**	
	TOTAL[2]	**-**	**29**	**20**	**-**	**111**	**36**	**140**
TOTAL GERAL[1+2]		**36**	**29**	**39**	**22**	**111**	**43**	**198**

Legenda:
NIV.ESC. = Nível de Escolaridade
T.ser = Tempo de serviço no HE Dr. Daniel Houly
10+a = mais de 10 anos
Técn. = Técnico
MED = Nível Médio
FUN = Nível Fundamental

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019).

Quanto ao perfil socioeconômico deste público o percentual do gênero feminino é de aproximadamente 70%, e apenas 30% do masculino; a faixa etária dos servidores é de 25 a 65 anos de idade, com 75% inserido no grupo etário dos 30 aos 60 anos de idade, e deste o gênero feminino ocupa a grande maioria da respectiva faixa etária; em relação à remuneração deste grupo, os valores pagos aos dois níveis de escolaridade são equilibrados, uma vez que há uma variação devido à forma de trabalho (quantidade de plantões, horário noturno, periculosidade etc.), o que lhes conferem remunerações acima do salário base estabelecido, possibilitando um servidor do nível fundamental receber uma remuneração igual ou maior que ao de nível médio, por exemplo.

4.2.1 Análise dos Fatores de Motivação

Para realizar o levantamento do perfil motivacional dos servidores do respectivo hospital de emergência, e detalhar cada categoria motivacional, os mesmos responderam às questões dispostas no motivograma, sinalizando o gerador de melhor aspecto de motivação naquela categoria (Tabela 4), pontuando àquele que melhor representa a satisfação de suas atividades profissionais no ambiente de trabalho.

Tabela 4 – Questões do motivograma/fatores motivacionais

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:	**Servidor**	**%**
Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.	65	33
2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:	**Servidor**	**%**
Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.	75	38
3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:	**Servidor**	**%**
É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com puxa-saquismo.	50	25
4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:	**Servidor**	**%**
Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, superiores e subordinados, bem como saber que sou aceito por eles.	69	35
5. Se na minha promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:	**Servidor**	**%**
Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.	63	32
6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:	**Servidor**	**%**
Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.	47	24

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2019).

4.2.2 Fatores de Motivação – Desempenho e Promoção

O fator motivacional desempenho está atrelado à compatibilidade salarial do servidor em função de garantir-lhe suas necessidades básicas e de sua família, representado por 33% dos entrevistados, ou seja, 65 servidores. Logo, corrobora com as necessidades humanas de Maslow ao destacar a necessidade básica de sobrevivência do homem e/ou do seu grupo familiar como fator de satisfação motivacional. Ou seja, a remuneração é uma das coisas que geralmente mais interessa aos empregados, pois, nem todos os trabalhadores se sentem satisfeitos com a sua remuneração, daí a importância em investigar o assunto com o intuito de ter conhecimento se a remuneração interfere ou não na produtividade e eficiência do trabalho. Constatou-se ainda que, para o servidor ter um bom desempenho nas suas atividades, ele necessita de um ambiente físico e estrutura interna adequada às suas funções. O setor com um ambiente agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e consequentemente aumentar a eficiência dos servidores, como também a manutenção da higiene no local de trabalho, é outro aspecto estimulador, pois proporciona proteção da integridade física e mental do servidor. Pode-se citar como exemplo, o bom funcionamento dos equipamentos de ar-condicionado no ambiente de trabalho, acarretando um ambiente mais agradável, prazeroso, o que aumenta o nível de satisfação dos colaboradores.

Compartilha do mesmo pensamento o fator de motivação referente à promoção, uma vez que 63 servidores, ou 32% da amostra, mencionam que, caso sejam promovidos e puderem escolher dentre os cargos ofertados, optarão por "àquele que oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa".

Para estes servidores, o bom relacionamento é um fator que diminui a insatisfação no trabalho, de certa forma colaborando o que afirma (Herzberg, 1973, 1997), o relacionamento com o superior é um elemento externo ao trabalho, que colabora para que não haja insatisfação entre os colaboradores. No entanto, é salutar incluir essa discussão trazida pela teoria de Herzberg, onde as questões relacionadas à segurança e aos relacionamentos interpessoais fazem parte dos estimuladores extrínsecos, que não são suficientes para promover a motivação dos funcionários, sendo apenas fonte de satisfação/insatisfação (GIL, 2001), todavia, sua ausência pode gerar insatisfação (BERGAMINI, 1997).

4.2.2.3 Fatores de Motivação – Autonomia e Responsabilidade

Para um melhor rendimento em qualquer instituição, outro fator imprescindível é o bom relacionamento entre os colegas de trabalho. É notório que se no ambiente de trabalho existir um clima de harmonia, respeito e colaboração, tanto em relação aos demais colegas, quanto a seus superiores, a produção do trabalho sem dúvida será maior, o que é um dos objetivos de todas as organizações. As questões motivadoras referentes neste tópico demonstram os resultados, conforme fator motivacional identificado.

Para os fatores de motivação de autonomia e de responsabilidade, 38% e 25%, dos servidores, respectivamente, concordaram que ter autonomia e responsabilidade no trabalho são fatores que exercem influência em suas motivações, o que confirma que os fatores motivadores no trabalho são causadores da satisfação, pois atendem à necessidade básica e humana de crescimento na instituição, bem como à necessidade das pessoas se tornarem mais competentes, conforme Herzberg (1973).

4.2.2.1 Fatores de Motivação – Hierarquia e Produtividade

Conforme resultado demonstrado na Tabela 4, os fatores de motivação (hierarquia e produtividade) representaram 25% e 24%, respectivamente, elementos de satisfação para parceria exitosa dos relacionamentos profissionais entre os servidores, o que demonstra a importância dada por estes à interação dos relacionamentos profissionais, contribuindo para a satisfação motivacional no ambiente de trabalho. Os servidores do HEDH foram incisivos ao defenderem um relacionamento de confiança entre seus chefes, bem como entre seus pares. Esse resultado se deve ao fato de que os indivíduos são motivados pela busca da igualdade ou justiça nas relações com outras pessoas e com as organizações nas quais fazem parte (ADAMS, 1960).

Nesse sentido, o fator gerador de satisfação motivacional (hierarquia/subordinação) integraliza, em sua totalidade, os demais fatores de motivação percebidos pelos servidores, uma vez que atinge todos os campos de atuação profissional, logo, o estilo de gestão das chefias deve ser baseada numa participação democrática e dinâmica, pautada no diálogo e na transparência na relação com seus subordinados, no sentido de estimular e oportunizar-lhes a liberarem seus potenciais, contribuindo de forma basilar para a autonomia, responsabilidade e produtividade dos mesmos.

4.3 Identificação da Variáveis/necessidades que Influenciam na Motivação dos Servidores Públicos

No que tange aos fatores de motivação apresentados pelos autores estudados, como também reconhecidos pelos servidores que fizeram parte da amostra da pesquisa, destacam-se os seguintes: desempenho, autonomia, hierarquia, responsabilidade, promoção e produtividade, cujas pontuações e percentuais de categorias expressam equivalências de importâncias para a satisfação profissional dos servidores, os quais receberam as pontuações totais – por categoria de necessidade/fator motivacional, contidas na Tabela 5.

Tabela 5 – Pontuação total (Necessidades/Fatores de Motivação)

V	W	X	Y	Z
284				300
	300			320
297			318	
290		309		
	304		256	
	300		237	
269		404		
			256	300
	337			305
300			248	
296				300
298	334			
	328	332		
	288	352		
			218	300
300	310			
		341	299	
		400	182	
			238	290
		387		300
300		307		
		347		280
297				290
	310		200	
270			275	
		350	213	
	220			300
	286	386		
		313		270
286	293			
3487	3610	4228	2940	3555

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2019).

4.3.1 Variável das Necessidades Fisiológicas (V)

Pertencente às necessidades básicas do ser humano - a de se alimentar, de dormir, sentir sede, de atividade física, satisfação sexual, entre outras, são necessidades que nascem junto com o ser humano. No trabalho isso se reflete no conforto durante o serviço, nos intervalos de descanso ou em horários flexíveis de trabalho etc. (GUSTAVO, 2013). Logo, o resultado mostra que os servidores do HEDH estão permanentemente vigilantes a respeito da manutenção de suas necessidades básicas e de seus familiares, independente do fator de motivação que os impulsiona.

4.3.2 Variável das Necessidades de Segurança (W)

Também pertencente ao grupo das necessidades básicas, e apresentando uma inquietação na manutenção do emprego devido à alta pontuação atribuída neste fator motivacional (Tabela 5), os servidores passam a almejar a segurança física e mental, sendo uma preocupação a estabilidade financeira, a manutenção do cargo, a segurança patrimonial etc. (MASLOW, 1970). Este fator de motivação é o elo entre a base emocional do servidor e seu desenvolvimento profissional, uma vez que lhe proporciona alcançar seus objetivos pessoais e os da organização.

4.3.3 Variável das Necessidades Sociais (X)

Com a aplicação do motivograma, análise dos resultados obtidos e o somatório de todos os temas em cada variável (necessidades), nota-se que a maior pontuação é dada a categoria X, representada pelas necessidades sociais ou de associação (Tabela 5). Diante dessas informações percebe-se que o grupo avaliado trata-se de profissionais que, apesar do amadurecimento profissional, apresenta um distanciamento de pertencimento e participação organizacional, evidenciado pela maior pontuação dada ao respectivo fator motivacional, ou seja, hierarquia/subordinação. Logo, as necessidades de pertencer a um grupo, de ter amigos e ser bem aceito entre colegas de trabalho etc. (Maslow, 1970), geralmente são enfatizadas pelo estilo de liderança ao qual os colaboradores estão subordinados.

O resultado ressalta a importância de um olhar mais atencioso para as práticas e políticas organizacionais voltadas ao relacionamento interpessoal e a participação efetiva desses funcionários nas tomadas de decisões, juntamente com seus coordenadores/chefes de setores da organização. São contempladas, nesse grupo das necessidades sociais, as iniciativas de âmbito profissional tomadas em grupo, reuniões gerenciais cujos servidores tenham participação (diálogo permanente), reuniões sistemáticas com a participação de variadas categorias, valorização das relações interpessoais a fim de tornar o clima organizacional harmônico, momentos de entretenimentos com o objetivo de estreitar as relações pessoais de maneiras saudáveis, e demais iniciativas que tornem os servidores íntimos da organização.

4.3.4 Variável das Necessidades de Estima (Y)

São as necessidades de como as pessoas se veem e se avaliam. Estando relacionada com a autoavaliação e autoestima. No trabalho reflete no compromisso pela responsabilidade, na busca pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc. (GUSTAVO, 2013). Nesse quesito, os servidores do HEDH atribuíram a menor pontuação dentre as necessidades mais elevadas, pois ainda não sentem-se seguros quanto ao atendimento no conjunto de suas necessidades básicas.

4.3.5 Variável das Necessidades de Autorrealização (Z)

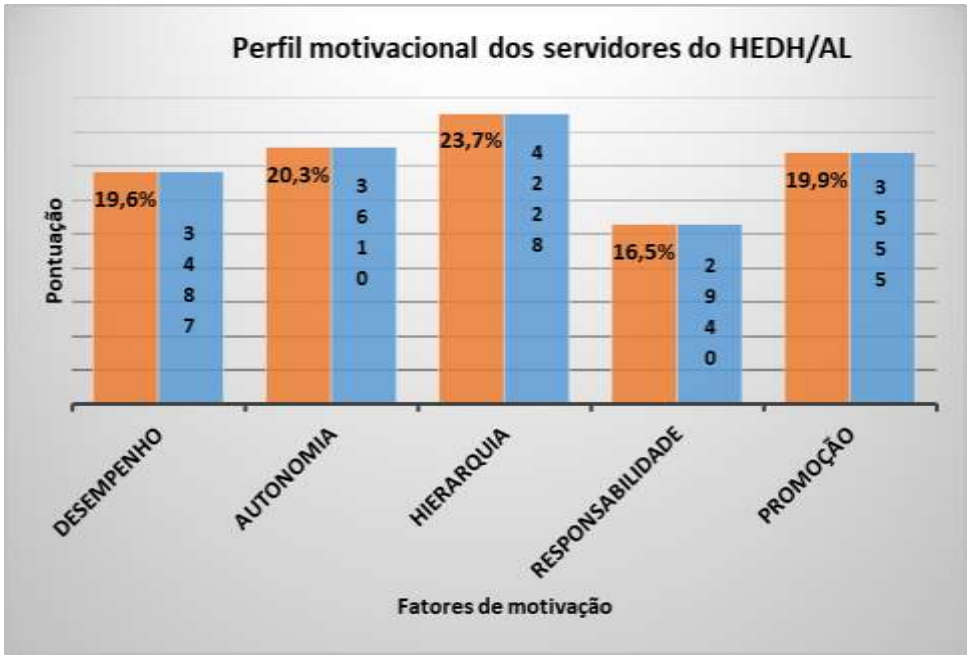
Apesar de esta categoria motivacional pertencer às necessidades mais elevada e que estão no topo da hierarquia, os servidores apontaram que estão, profissionalmente, fazendo o gostam, logo, sentem-se realizados individualmente. Essas necessidades estão relacionadas com independência, competência, é quando se alcança a plena realização daquilo que se busca, é querer ser melhor que os outros, é a ambição de cada indivíduo. No trabalho isso reflete a necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.” (GUSTAVO, 2013).

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas através de recompensas externas (extrínseca) como comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas, as necessidades de autorrealização só podem ser satisfeitas por

recompensas que partem do próprio ser humano (intrínseca) que é a de realização de algo que não pode ser observada e nem controlada por outras pessoas. “

Portanto, a pesquisa identificou que há um certo equilíbrio entre os aspectos motivadores de satisfação demonstrados pelos cento e noventa e oito (198) entrevistados, porém, as relações de subordinação entre os servidores e suas respectivas chefias, que neste caso representam 23,7% (Gráfico 1) do total dos pontos atribuídos como fator de motivação (hierarquia/subordinação) pelos servidores, são decisivas para satisfação motivacional no ambiente de trabalho.

Gráfico 1 – Perfil motivacional dos servidores



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2019).

O referido resultado corrobora com o pensamento Douglas McGregor (1999) que baseado em sua teoria Y o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrespeito, autorrealização, além de sua busca por gratificações externas. Uma filosofia Y aceita o estilo conforme o qual os servidores são motivados para alcançar recompensas intra e também extrínsecas, como também suas finalidades e a da organização não devem entrar em conflito.

Logo, é responsabilidade das coordenações/chefias criarem condições sob as quais o servidor é capaz de demonstrar suas satisfações e autoexpressão, enquanto executa o trabalho. Além disso, o homem tem uma demanda para a aceitação de

desafios e responsabilidades na busca pelo reconhecimento, que é o estímulo primordial para a satisfação e autorrealização (ROBBINS et al, 2010).

YOSHIMA (2012, sp) acredita que as pessoas têm o poder da automotivação, se colocada em um ambiente onde elas possam participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade. Isso demonstra que as coordenações/chefias com estilo de liderança Y rejeitam o controle rígido sobre o processo em prol de melhores resultados que só a criatividade, a inovação e a participação ativa dos servidores nas decisões podem proporcionar; líderes estes que jamais usam medo, pressão ou punições, ao invés disso, eles tentam continuamente aumentar o grau de liberdade, criando uma atmosfera de trabalho que favoreça às pessoas a correrem riscos e a errarem com segurança, tornando-as assim, responsáveis.

Outra teoria que acolhe a hierarquia/subordinação como fator de motivação é a das necessidades adquiridas, de David McClelland, pois para este, “a ênfase dessas pessoas não é a competição, mas sim a cooperação e compreensão entre as pessoas de seu convívio pessoal, social e profissional”.

E por fim, a teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow a qual enquadra a hierarquia/subordinação como uma das necessidades básicas carente da associação ou aceitação nas relações humanas, sejam elas no campo pessoal ou profissional, como fator motivador próprio do ser humano.

Diante desse contexto, sugere-se um plano de intervenção a fim de subsidiar algumas ações relevantes à gestão hospitalar, uma vez que o estilo de liderança influencia na qualidade dos serviços prestados, sendo ele o responsável por satisfazer os funcionários no ambiente de trabalho, e de forma assertiva. Quando os colaboradores percebem que os seus esforços valem a pena, sentem-se felizes e começam acreditar mais em si próprio (DIAS; STOCCO, 2006).

5 PLANO DE INTERVENÇÃO

(continua)

Nome da Organização: Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly					
Responsável pelo P. A.:	**Joseano Lira Santos**		Data de elaboração do P. A.: 27/06/2019		
PLANO DE AÇÃO					
PORQUE FAZER (WHY**) - META:** Subsidiar a gestão de pessoas em ações para fortalecimento dos fatores de motivação dos servidores.					
WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O QUE FAZER	**COMO FAZER**	**QUEM FARÁ**	**ONDE**	**PRAZO**	**CUSTO/INVEST.**
Implantação do Núcleo de Educação Permanente	Ampliar e estruturação de um amplo ambiente voltado para reuniões, treinamentos etc.	Direção Geral do HEDH	Rol da Adm. do HEDH	Ago a Dez/ 2019	Materiais permanentes, de escritório e tecnológicos
Formação continuada aos chefes das coordenações setoriais	Instalando um projeto de formação contínua aos coordenadores/chefes setoriais, a fim de possibilitar-lhes o exercício da liderança que atenda aos objetivos dos colaboradores e aos da organização. ***Coaching de Liderança***	Chefe do Deptº da Gestão de Pessoas	Núcleo de Educação Permanente NPE	Ago a Dez/ 2019	Serviços terceirizados
Elaboração de uma proposta de valorização e incentivo aos colaboradores	1. Avaliar o atual grau de satisfação e identificar juntos aos colaboradores quais as ações de motivação/valorização que poderão ser utilizadas na gestão de pessoas; 2. Avaliar a viabilidade e definir as ações que serão incluídas na política em conjunto com os colaboradores; 3. Elaborar e divulgar a política de incentivos.	Comitê de Avaliação e Desenvolvimen-to de Colaboradores	Deptº. de Gestão de Pessoas	Ago/ 2019 a Dez/ 2020	Folha de pagamento

(conclusão)

Nome da Organização: Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly					
Responsável pelo P. A.:	Joseano Lira Santos		Data de elaboração do P. A.: 27/06/2019		
PLANO DE AÇÃO					
PORQUE FAZER (WHY**) - META:** Subsidiar a gestão de pessoas em ações para fortalecimento dos fatores de motivação dos servidores.					
WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O QUE FAZER	**COMO FAZER**	**QUEM FARÁ**	**ONDE**	**PRAZO**	**CUSTO/INVEST.**
Criar o programa de qualidade de vida do trabalhador e melhoria da ambiência	1.Identificar as possíveis medidas para melhorias da qualidade de vida do trabalhador; 2. Adequar os espaços de trabalho; 3. Instituir política continua de comemorações de datas festivas; 4. Implementação das ações que visem o bem estar (Saúde, Cultura e Lazer; 5. Incentivar a criação de momentos para a reflexão da própria prática.	Dept de Gestão de Pessoas Dept de Log. e Infraestrut. Hosp. Gerentes e Chefes de Deptº Deptº de Gestão de Pessoas Coordenações	Deptº. de Gestão de Pessoas	Ago/19 a 12/20	Servidores específicos dos setores do HEDH

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No serviço público, trabalhar com os temas relacionados à motivação é realmente muito desafiador, pelo fato de existirem muitas particularidades e complexidades que são peculiares no setor público.

O objetivo deste trabalho foi analisar que fatores de motivação influenciam na satisfação dos servidores do HEDH/AL. Logo, foi constatado que entre os fatores motivacionais, os que predominaram favoravelmente na interferência da motivação dos servidores do HEDH/AL foram: a hierarquia e suas relações com o estilo de liderança entre colaboradores e seus superiores, desempenho, autonomia e responsabilidade no trabalho, bem como a produtividade e as formas de promoção que, imprimiram um significado relevante no ambiente de trabalho para os servidores.

Logo, com esse estudo foi possível perceber o nível de busca por satisfação do quadro de funcionários, utilizando-se do questionário de avaliação, motivograma. Nesse contexto, a identificação das necessidades motivacionais no ambiente de trabalho, surge como ferramenta essencial para a elaboração de planos de ações e desenvolvimento de ideias e diretrizes, conforme os anseios dos profissionais para que, então, possa ser traçado os objetivos organizacionais que melhor adeque o quadro funcional, visando maior satisfação pessoal e profissional, bem como maior comprometimento com a organização.

De modo geral, com o desenvolvimento desse estudo, identificou-se que a organização em estudo possui um quadro de funcionários motivados, pois mesmo diante de algumas limitações da instituição, os funcionários mostram-se comprometidos e responsáveis pelo trabalho realizado.

É de conhecimento dos gestores públicos do HEDH/AL, que pelos resultados dos dados coletados na pesquisa, o desempenho dos servidores é afetado pela ausência de uma gestão mais humanizada, com foco no servidor, dando mais autonomia, reconhecimento e condições de trabalho. É necessário que novas políticas sejam adotadas, não apenas na teoria, mas na prática.

Na presente pesquisa, chegou-se a sugestão que cabe ao HEDH/AL, fomentar a motivação através de um melhor reconhecimento, gestão participativa, fatores que incrementem o entusiasmo do servidor com o trabalho, gerando aumento

da eficiência e consequentemente, melhoras nos alcances das metas da instituição e no atendimento ao público. A motivação acarreta melhorias nas organizações, nos processos internos e no comprometimento dos servidores. O gestor público deve dar mais atenção e importância nesse fator, com o objetivo de alcançar um atendimento de excelência à população, prestando um serviço de qualidade que leve à administração pública a patamares similares aos da iniciativa privada.

Deve também proporcionar melhores condições de trabalho, estrutura física, melhor remuneração a estes níveis/categorias de servidores, melhor relacionamento com os demais colegas, com o intuito de evitar a insatisfação, principalmente aos colaboradores do nível operacional.

Em suma, parece que a ideia de motivação dos servidores públicos não está tão distante da realidade, porém, os gestores públicos devem se conscientizar de que sua missão é muito maior do que apenas desempenhar um cargo almejando uma recompensa financeira ou até mesmo “status” ao final. Ele deve definir suas próprias metas pessoais para estimular seu crescimento profissional e, consequentemente, melhorar a imagem do Serviço Público no país.

Cabe, portanto, conhecer o que o funcionário valoriza em seu ambiente de trabalho para então descobrir qual o procedimento eficiente usar para que o funcionário desempenhe melhor suas atribuições, trazendo melhores resultados à organização (SILVA JUNIOR, 2001). Nesse sentido, qualquer estratégia motivacional precisa partir de um levantamento de necessidades interno. Se nas organizações forem desenvolvidos trabalhos que venham ao encontro do que os funcionários queiram, é mais provável que eles se engajem. Logo, os gestores públicos devem conhecer seus funcionários, saber suas limitações, prestar atenção exatamente aos seus problemas, entender suas principais dificuldades.

Ressalta-se a necessidade e importância de outras pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e que possibilitem avaliar a relação entre os servidores e a administração pública, especificamente em outros órgãos da Secretaria Estadual de Saúde de Alagoas – SESAU/AL.

Para possibilitar a ampliação das análises e conclusões, recomenda-se a realização de maiores investigações dessa natureza, independentemente do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências comportamentais. É importante salientar, também, que o presente trabalho deve ser

compreendido no âmbito da organização e dos trabalhadores pesquisados e que análises mais generalizadas devem ser realizadas com cautela, observando os limites que um estudo de caso possibilita e o tipo específico de serviços oferecidos pelo setor saúde.

Entretanto, algumas recomendações de ordem prática para uma gestão mais adequada dos serviços de saúde pública devem ser mencionadas, como: criar condições de ascensão hierárquica em períodos máximos de dois anos; consolidar um plano de remuneração com forte participação nos resultados vinculados a crescimento e desenvolvimento utilizando o conceito de meritocracia; propiciar elevados padrões de educação continuada; desenvolver os colaboradores no aspecto humano, respeitando e valorizando os indivíduos como pessoas; desenvolver o espírito empreendedor, aqui entendido como competência; e adotar a transparência na comunicação, não omitindo a verdade.

Novas atitudes devem ser adotadas pelos gestores dos serviços de saúde pública no que se refere aos aspectos motivacionais no ambiente organizacional, como, por exemplo: sempre explicar o proposto e a importância dos programas de saúde que se pretende desenvolver; explicar detalhadamente o processo ou a metodologia a ser adotada; quando possível, mostrar como se faz e observar pacientemente como os colaboradores fazem o trabalho; acompanhar e orientar com feedback específico e imediato; demonstrar confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso e introduzir os conceitos de empowerment, possibilitando mais poder e autonomia aos seus colaboradores, além de dar apoio à equipe, sendo as funções dos gestores não mais planejar, decidir e controlar, mas treinar, apoiar e facilitar.

Finalmente, deve-se incluir em próximas investigações fatores externos, como condições políticas, econômicas e sociais, que de alguma forma possam interferir na motivação para o trabalho na instituição analisada.

Por outro lado, parece claro que não existe um modelo único e suficiente para tanto e, dependendo da situação e da organização, aspectos inerentes a uma ou outra abordagem podem ser utilizados. O que existe, de fato, é a necessidade de que tais conceitos sejam absorvidos no âmbito das organizações prestadoras de serviços, neste caso de saúde, de modo que possibilitem a realização de uma prática gerencial que valorize os seres humanos, evidencie a motivação humana para o trabalho e reconheça a natureza complexa dos padrões motivacionais, possibilitando atividades mais eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. **Para uma compreensão da desigualdade**. Jornal da psicologia social anormal, 67 (5): 422-436, 1960.

ALVES, N.E.S. **Importância dos Fatores Motivacionais na Organização Cooperativa de Caju de Picos**, 2011. Disponível em: http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/zTCCn%20.pdf. Acesso em: 18 ago. 2018.

AZEVEDO, C.S. **Gerência hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro**. 1993. Dissertação de Mestrado em Medicina Social. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1997.

BASSANI, E. **Implementação de ambiente de aprendizagem em equipes de projetos:** Uma pesquisa-ação**.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6 ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. **Recursos humanos**: a administração do sentido. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.26, n.2, p.68-73, abr./jun. 1991.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2012.

BETTINELLI, A.L.; WASKIEVICZ, J.; ERDMANN, A.L. **Humanização do cuidado no ambiente hospitalar**. O Mundo da Saúde, São Paulo, ano 27, v. 27, n. 2, abr./jun. 2003.

BEZERRA, F.D. et al. **Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 63, n. 1, jan./fev. 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Decreto n° 37.212, de 4 de dezembro de 2014**. Dispõe sobre o regimento interno da secretaria de Estado de Saúde, instituído no art. 51da Lei nº 44, de 8 de abril de 2011. Disponível em: http://www.jusbrasil.com.br/diarios/120384415/doeal-poder-executivo-20-01-2015-pg-4.htm. Acesso em 19 ago. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 50, n.1, p. 112-116, 2010.

BRIGHT, L. **O ajuste da pessoa-organização medeia a relação entre a motivação do serviço público e o desempenho profissional dos funcionários públicos?** Revisão da Administração Pública de Pessoal, v. 27, n.4, p. 361-379, 2007.

BRUYNE, P. de et alii. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

_____.CNS. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Trata do respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos seres humanos.** Disponível em: http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf Acesso em 15 jul. 2018

COPPETTI, L. **Definição de Organização,** 2012. Disponível em: http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com.br/2012/04/organizacao-do-trabalho_05.html. Acesso em: 15 jul. 2018.

CORADI, C.D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DIAS, V.; STOCCO, J.P. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo em uma instituição de ensino superior. 2006. Disponível em <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1755/1869> Acesso em 01 jul. 2019.

DIAS, S. M. M et al. **Fatores desmotivacionais ocasionados pelo estresse de enfermagem em ambiente hospitalar,** 2009. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br. Acesso em 18 ago. 2018.

FRANZONI, C.B. **Plano diretor como instrumento básico de política de desenvolvimento e expansão urbana à luz do estatuto da cidade**. Monografia. Curso de Direito, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

FRANKE, Alberto. **Análise estatística em geociência**. UFSC, 2014.

FREDERICO, M. A., et al. **A influência da motivação da equipe de enfermagem nos processos assistenciais e gerenciais**. 8º FEPEG (Fórum de ensino, pesquisa, extensão e gestão), 2013. Disponível em: http://www.fepeg2014.unimontes.br. Acesso 01 set. 2018.

FREITAS, J. S. **O comportamento assertivo e a motivação dos professores da escola técnica da universidade federal do Paraná.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

GRIFFIN, R.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GUSTAVO, L. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades/5266/>. Acesso em: 15 jun. 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2016. **Estimativa populacional 2016**. Disponível em: <http://www.saude.gov.br>. Acesso em: 25 jul. 2018.

HERZBERG, F. **Trabalho e natureza do homem**. Cleveland: o mundo Publishing, 1966.

JACOB, J. **Mudança organizacional**: um estudo de caso utilizando uma abordagem cognitivista. 1996. 85f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Administração – recursos humanos**: desenvolvimento de administradores. São Paulo: Pioneira, 1988. 3 vol.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Fundamento de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANZA, C.D.A. **A motivação dos trabalhadores de uma instituição hospitalar pública.** 2012. Dissertação de mestrado em Administração. Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. **Quem quer trabalhar para o governo?** Revisão da Administração Pública, v. 62, n. 4, p. 395-404, 2002.

MACIEL, S.E.V.; SÁ, M.A.D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, out. 2007.

MARTINS, M. C. F.; & SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho**. Psico-USF, 11ª Ed., v. 2, p. 195-205, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf Acesso em: 19 ago. 2018

MASLOW, A.H. **Motivação e personalidade**. Nova York: Harper e Row, 1970. p.371-397.

MASLOW, A.H. **Motivação e personalidade**. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1954.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

McCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

McGregor, D. **O lado humano da empresa**. Novo York, McGraw-Hill, 1960.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo/SP, Martins Fontes, 1999.

MONTANA, P.J; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, M. A. **Análise motivacional de ambiente de trabalho em uma concessionária Volkswagem**. **TCC** – Administração. Socorro: Faculdade XV de agosto, 2005. p. 17-34

NAFF, K.C .; CRUM, J. **Trabalhando para a América - A motivação do serviço público faz a diferença?** Revisão da Administração Pública de Pessoal, v. 19, n. 4, p. 5-16, 1999.

PEREIRA, P. F. **Homens na enfermagem**: atravessamentos de gênero na escolha, formação e exercício profissional. Dissertação (Pós graduação em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 104 p. Porto Alegre, 2008. Disponível em:<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000639229&loc=2008&l=da175dc84cdf3> Acesso em: 22 ago. 2018.

PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia-USP, v. 1, n. 2, p.127-140, 1990. Disponível em: http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php Acesso em: 26 ago. 2018.

PEREZ-RAMOS, J. (2009) **Percursos e Perspectivas do Boletim Academia Paulista de Psicologia**. Boletim Academia Paulista de Psicologia, ano XXIX, n. 01/09, p. 37-49.

REIS, J.N. dos. **A motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro na realidade hospitalar — aspectos teóricos**. 1993. 97f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) — Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C. **Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública da Secretaria de Saúde de Itajaí (SC)**. Segunda parte: Perfil dos servidores e nível de satisfação. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v.15, n.1-2, p.163-190, jan./dez. 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, G. G.; OLIVEIRA, P. P. M. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012.

SILVA JÚNIOR, N. A. (2001). **Qualidade dos serviços prestados pelos hotéis de João Pessoa**: uma perspectiva dos hóspedes e dos funcionários. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Alagoas, Maceió. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v6n1/v6n1a07.pdf Acesso em 19 abr. 2019

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1981.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

VANDENABEELE, W. **O efeito mediador da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional no desempenho autorelatado**: evidências mais robustas do relacionamento PSM_performance. Revista Internacional de Ciências Administrativas, 75 (1), 2009.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VROOM, V. H. **Trabalho e motivação**. Nova Iorque: John Wiley e Filhos, 1964.

VIEIRA, C. B., et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v.4, n.1. 2011.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

YOSHIMA Rodrigo (2012). **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4ª edição.** São Paulo: 2012. Disponível em:< blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna> Acesso em 01 jul. 2019

ANEXOS

ANEXO A: DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE E DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, **Joseano Lira Santos**, aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, declaro, sob penas da lei e de infração criminal, sujeito a processo judicial e administrativo, que o projeto de pesquisa por mim apresentado, sob o título, As necessidades individuais e motivacionais presentes nos servidores do Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly, em Arapiraca/AL, foi por mim elaborado e integralmente redigido, não contendo qualquer tipo de cópia, colagem ou qualquer outro processo de inserção que configure o delito de plágio ou autoria de terceiros.

Assim, firmo o presente termo, demonstrando minha plena consciência de seus efeitos civis, penais e administrativos, caso se venha a configurar o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

Por ser verdade, firmo a presente declaração e termo.

Aracaju – SE, 24 de julho de 2018.

_____

Joseano Lira Santos
CPF nº: 02907669400
R.G. 2003001154308

ANEXO B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) como **VOLUNTÁRIO** (a) a participar da pesquisa: **AS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E MOTIVACIONAIS PRESENTES NOS SERVIDORES DO HOSPITAL DE EMERGÊNCIA DR. DANIEL HOULY – ARAPIRACA/AL**, que será realizada no referido hospital pelo pesquisador mestrando **JOSEANO LIRA SANTOS.**

A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS: O motivo que nos leva a estudar o problema da (des) motivação humana é a razão pela qual temos o interesse de fazer algo que está faltando em nossa vida pessoal ou profissional, ou ainda, algo que sentimos a necessidade de melhorar, transformar, enfim, que queremos inovar, logo a motivação é algo intrínseco e portanto relacionada aos sentimentos, desejos e vontades, a mesma pode mudar constantemente. Por isso a necessidade das organizações oferecerem oportunidades constantes de atualização aos seus funcionários, como tarefas mais instigadoras e formas de reconhecimento, além da financeira, que os incentivem a desenvolver a criatividade, bem como as habilidades necessárias para atingimento dos objetivos institucionais. A pesquisa se justifica pela precisão da aplicação dos planos de ações a serem implementados no local da pesquisa em âmbito público na esfera estadual (Hospital de Emergência Dr. Daniel Houly) visando identificar as necessidades individuais dos servidores, quais fatores geram motivação nos mesmos, e consequente aumento da produtividade nos serviços, sendo possível detectar as medidas necessárias para a prestação de serviços públicos de qualidade. Planeja-se realizar a pesquisa no período compreendido entre 02/07 a 31/08 de 2018**.**

O (s) procedimento (s) de coleta de dados será da seguinte forma: através de um questionário autoexplicativo contendo duas partes: na parte 01 – **PERFIL SOCIOECONÔMICO que contém onze questões de múltipla escolha;** na parte 02 – **INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO que contém trinta questões, validadas e referendadas em outras pesquisas científicas.**

DESCONFORTOS E RISCOS E BENEFÍCIOS: Existe um desconforto e risco mínimo para você que se submete à pesquisa, como desconforto em não declarar alguma informação socioeconômico, ou outro motivo, porém, desobriga-se de responder ao (s) item (ns). Vale ressaltar do benefício que essa pesquisa proporcionará para você e para a instituição.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSITÊNCIA: Todas as medidas protetivas relacionadas ao anonimato dos participantes serão adotadas, comprometendo-se ainda a garantir que os danos previsíveis sejam evitados, sem haver constrangimento algum aos participantes.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

O (s) pesquisador (es) irá (ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa serão enviados para você e permanecerão confidenciais. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada na secretaria do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFS da Universidade de Federal de Sergipe (UFS) e outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

DECLARAÇÃO DA PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELA PARTICIPANTE:

Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Em caso de dúvidas poderei chamar o estudante Joseano Lira Santos no telefone (82) 98186-9356 ou o **Prédio do Centro de Pesquisas Biomédicas/Campus da Saúde - Aracaju/SE. Tel.: 3194-7208 - e-mail: cephu@ufs.br**

Endereço do responsável pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):
Instituição: Universidade Federal de Sergipe
Endereço: Rua Cícero Torres, 154 – Brasília.
Complemento:
Cidade/CEP: Arapiraca/AL. CEP: 57313-170
Telefone: (82) 98186-9356
Ponto de referência: Ginásio do Cesama

ENDEREÇO DO PARTICIPANTE VOLUNTÁRIO
Endereço:.....Complemento.....
..
Cidade/CEP:.....Telefone:( ).....
Ponto de referência: .....

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Arapiraca-AL, _____ de _____ de 2018.

Nome	**Assinatura do Participante**	**Data**
Nome	**Assinatura do Pesquisador**	**Data**

ANEXO C: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado Servidor (a),

Sou aluno concluinte do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, pela Universidade Federal de Sergipe – UFS. Peço a sua colaboração na presente pesquisa através de um questionário contendo duas partes: na parte 01 – **PERFIL SOCIOECONÔMICO (**composta por onze questões) já na parte 02 – **INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO** (composta por trinta questões, validadas e referendadas em outras pesquisas científicas)**,** a qual servirá de instrumento de coleta de dados para elaboração do Trabalho de Conclusão Final (TCF)**.** O objetivo desse **Projeto** é **descrever os necessidades o fatores motivacionais dos servidores do Hospital de Emergência de Arapiraca/AL**.

Atenciosamente,

Joseano Lira

ARAPIRACA, _____/2018.

ANEXO C: PARTE 01 – PERFIL SOCIOECONÔMICO

1. Gênero:	**2. Raça/Cor: (autodeclarada)**	**3. Faixa etária:**
( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Transgênero	( ) Amarela ( ) Branca ( ) Parda ( ) Preta ( ) Outra: _____	( ) 18 – 30 ( ) 31 – 43 ( ) 44 – 59 ( ) 60 a 69

4. Se SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL, qual seu cargo/função? (**assinale apenas uma das opções**)

4.1 FUNDAMENTAL	**4.2 MÉDIO/MÉDIO TÉCNICO**	**4.3 SUPERIOR**
( ) Artífice ( ) Auxiliar Administrativo ( ) Auxiliar de Serv. Diversos ( ) Motorista ( ) Telefonista ( ) Outros: _____	( ) Agente Administrativo ( ) Assistente de Administração ( ) Encarregado de Manut. de Edifício ( ) Técnico de Secretariado ( ) Técnico de Enfermagem ( ) Outros: _____	( ) Administrador ( ) Contador ( ) Enfermeiro ( ) Farmacêutico ( ) Fisioterapeuta ( ) Médico/Especialidade: _____ ( ) Outras: _____

5. Grau de escolaridade atual: (assinale o maior grau)	**6. Se FUNCIONÁRIO CONTRATADO ou similar (PSS), qual seu cargo/função?**
( ) FUND. INC ( ) FUND. COMP ( ) ENS. MÉDIO INC ( ) ENS. SUPERIOR ( ) ENS. MÉDIO/TÉCNICO ( ) PÓS-GRADUAÇÃO	_____

7. Desempenha função de chefia?	**8. Tempo de serviço no Hospital de Emergência de Arapiraca:**
( ) NÃO **( ) SIM, e é na minha área de:** **( )** FORMAÇÃO **( )** FUNÇÃO/CARGO ( ) **NÃO SE APLICA**	( ) menos de 1 ano ( ) de 4 a 10 anos ( ) de 1 a 4 anos ( ) mais de 10 anos

9. Carga horária de trabalho semanal? (assinale apenas uma das formas)

I. ( ) <u>PLANTONISTA</u> com escala de trabalho:	**10. Após cumprir o plantão da semana, meu intervalo de descanso é de (em horas):**
( ) 12H DIA ( ) 12H NOITE ( ) 24H DIA/NOITE ( ) Não se aplica **II. ( ) <u>DIARISTA:</u> 30H** **III. ( ) <u>DIARISTA:</u> 40H** **IV. ( ) OUTRA** _____	( ) 36 ( ) 72 ( ) Outra _____ ( ) Não se aplica

11. Faixa salarial recebida por meus serviços no Hospital de Emergência:

( ) de **R$ 1.497,00** até **2,5** salários mínimos (**R$ 2.385,00**)
( ) mais de **2,5** até **5** salários mínimos (**R$ 2.385,01 / R$ 4.770,00**)
( ) mais de **5** até **8** salários mínimos (**R$ 4.770,01 / R$ 7.632,00**)
( ) acima de **8** salários mínimos (**R$ 7.632,01**)

ANEXO C: PARTE 02 – INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO

Senhor (a),

<u>1.</u> Leia atentamente cada uma das trinta proposições seguintes. Cada proposição tem duas alternativas possíveis, cabendo a você optar por uma delas. Não se trata de verificar qual é a correta ou qual é a válida, pois ambas são corretas e válidas. O que pretendemos é que você escolha aquela que melhor refletir a sua realidade interna, ou seja, aquela que mais se assemelha com a sua maneira de agir ou como acredita que agiria naquelas circunstâncias.

<u>2.</u> Atribua 2 ou 3 pontos à alternativa que você escolheu como mais significativa, inserindo-a no parêntese correspondente; a alternativa menos significante, você atribuirá nota 0 ou 1, dependendo dos pontos que você atribuiu a alternativa mais significativa, pois a soma de ambas deverá dar sempre um total de 3 pontos. Exemplo: Se para a primeira alternativa for dada nota 3, a segunda deverá ser 0. Essa regra deverá ser seguida para todas as questões.

<u>3.</u> Não se trata de um teste de conhecimentos, não havendo, portanto, alternativas boas ou más, certas ou erradas. **O objetivo do inventário é apenas conhecer a motivação potencialmente em cada um de nós.**

<u>OBS.:</u> **Se você não tiver subordinado, nas proposições que o coloca nessa situação, imagine-se como chefe e opte pela alternativa que corresponda ao que você acredita que faria nessas circunstâncias**.

MOTIVOGRAMA/QUESTÕES

01. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
V ( ) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família. Z ( ) A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.
02. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar. Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e mais autoridade para inovar.
03. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
V ( ) Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminada, restaurante interno etc.). Y ( ) Não me confere o devido respeito e consideração.
04. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:
V ( ) Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família. X ( ) Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, superiores e subordinados, bem como saber que sou aceito por eles.
05. Se na minha promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àqueles que:
W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar. Y ( ) Me conferir maior prestígio e poder.
06. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos. W ( ) Um supervisor imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
07. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
X ( ) Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros. **V** ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
08. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
Y ( ) Não me confere o devido respeito e consideração. Z ( ) Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.
09. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiências quando:
Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar minha própria capacidade de acesso aos meus resultados. W ( ) Tenho um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
10. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
Y ( ) Me conferir maior prestígio e poder. **V** ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
11. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
Z ( ) As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

V ( ) Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.
12. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
V ( ) Um salário mais compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família. W ( ) Um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.
13. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar. X ( ) Me convidar para fazer parte de um equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.
14. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
X ( ) É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com puxa-saquismo. W ( ) Não pensa no dia de amanhã.
15. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiências quando:
Y ( ) Me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente. Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.
16. Se na minha próxima promoção me for dado escolher dois cargos, darei preferência aquele que:
W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar. **V** ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.
17. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
X ( ) Me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros. Y ( ) Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.
18. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos. X ( ) O relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, superiores e subordinados, bem como saber que sou bem aceito por eles.
19. Se eu tiver que escolher duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar a autoridade para inovar. Y ( ) Me oferecer um cargo que confira maior prestígio.
20. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
X ( ) Me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros. Z ( ) As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.
21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
V ( ) Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminada, restaurante interno etc.). X ( ) É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.
22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiências quando:

Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados. X ( ) Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, supervisores e subordinados, bem como saber que sou bem aceito por eles.
23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
V ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa. Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
Y ( ) Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo. W ( ) Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.
25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:
V ( ) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família. Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função de meus méritos.
26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:
Y ( ) Me oferecer um cargo que me confira maior prestígio e poder. X ( ) Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:
W ( ) Não pensa no dia de amanhã. Z ( ) Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.
28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiências quando:
X ( ) Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, superiores e subordinados, bem como saber que sou aceito por eles. W ( ) Tenho um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho, onde quase tudo já foi previsto e planejado.
29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:
Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar. X ( ) Me proporcionar oportunidades para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.
30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:
V ( ) Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou saída. W ( ) Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Deseja receber o resultado dessa pesquisa, após sua conclusão e defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCF), a serem realizadas pelo Mestrando? Se sim, deixe um e-mail:

_____.

Obrigado!

ANEXO D: FATORES DE MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO DO HEDH

Nº.	V	W	X	Y	Z
1.	0				3
2.		1			2
3.	2			1	
4.	0		3		
5.		2		1	
6.		1		2	
7.	2		1		
8.				3	0
9.		2			1
10.	2			1	
11.	2				1
12.	0	3			
13.		3	0		
14.		2	1		
15.				2	1
16.	0	3			
17.			2	1	
18.			2	1	
19.				1	2
20.			1		2
21.	1		2		
22.			2		1
23.	3				0
24.		3		0	
25.	2			1	
26.			2	1	
27.		2			1
28.		1	2		
29.			1		2
30.	0	3			
Total	14	26	19	15	16

ANEXO E: MOTIVOGRAMA DOS FUNCIONÁRIOS DO HEDH.

V	W	X	Y	Z
284				300
	300			320
297			318	
290		309		
	304		256	
	300		237	
269		404		
			256	300
	337			305
300			248	
296				300
298	334			
	328	332		
	288	352		
			218	300
300	310			
		341	299	
		400	182	
			238	290
		387		300
300		307		
		347		280
297				290
	310		200	
270			275	
		350	213	
	220			300
	286	386		
		313		270
286	293			
3487	3610	4228	2940	3555

LEGENDA:

V = Necessidades Fisiológicas (no trabalho isso se reflete no conforto durante o serviço, nos intervalos de descanso ou em horários flexíveis de trabalho) (Maslow, 1970).

W = Necessidades de Segurança (o indivíduo passa a almejar a segurança física e mental, sendo uma preocupação a estabilidade financeira, a manutenção do cargo, a segurança patrimonial e etc.) (Maslow, 1970).

X = Necessidades de Associação (necessidades de pertencer a um grupo, de ter amigos e ser bem aceito entre colegas de trabalho). (Maslow, 1970).

Y = Necessidade de Estima (no trabalho isso pode ser refletido em congratulações por parte do chefe; reconhecimento por um bom serviço ou produção eficaz, que podem levar a promoções ou bônus). (Maslow, 1970).

Z = Necessidade de Realização Pessoal (no trabalho, os chefes podem proporcionar autonomia nas decisões de seus subordinados). (Maslow, 1970).